سيجما ٦

اتجاه معاصر لتطوير العمل الإداري

بإدارة رعاية الشباب

الدكتور

وليد رزق بدر عبد الحفيظ

مدير إدارة النشاط الرياضي

جامعة أسوان

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

بدر ، وليد رزق .

سيجما ٦ اتجاه معاصر لتطوير العمل الإداري بإدارة رعاية الشباب / وليد رزق بدر عبد الحفيظ .- ط١.- دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .

٢٠٠ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .

تدمك : 2 - 503 – 308 – 977 – 978

١. إدارة الأعمال .

أ - العنوان .

٦٥٨

ب . و

رقم الإيداع : ١٤٥٨٥ - ٢٠١٦.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركاء - ميدان المحطة

هاتــف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١

E-mail: *elelm_aleman@yahoo.com*

٢٠١٦

قائمة المحتويات

المقدمة

تواجه المؤسسات الصناعية وكذلك الخدمية ومنها الجامعات العديد من التغيرات والتحديات واسعة النطاق في إطار العولمة والتغير التكنولوجي السريع وانتشار تقنية المعلومات والإنترنت، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، لذلك ينبغي على القائمين على إدارة تلك المؤسسات أن يعيدوا النظر في المنهجية الإدارية أو الآلية التي يديرون بها هذه المؤسسات والقيام بتغييرها وتطويرها إلى أخرى حديثة وغير تقليدية تساعدها علي النجاح والتفوق وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن أهم التطورات التي ظهرت ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ما يطلق عليه أسلوب سيجما ٦ ، الذي هو امتداد طبيعي لجهود الجودة ، لذلك يعد أسلوب سيجما ٦ مبادرة لتطوير الجودة حيث يعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف، وهو يُستخدم لتقليل احتمالات الأخطاء .

فأسلوب سيجما ٦ لا يمثل برنامج أو مجالات رسمية محددة ، بل يعد فلسفة عمل وكثقافة يمكن أن تكون مشتركة مع العملاء

والمستفيدين من الخدمات المقدمة والعاملين ، لذا فإن أغلب الشركات والمؤسسات تتبني هذا الأسلوب كونه يحقق ميزة مقبولة في التركيز علي المستفيد من الخدمة والتخلص من الصياغات وزيادة مستويات جودة الخدمات المقدمة ، وإيجاد الفرص المهنية للعاملين وبالتالي فهو يقوم علي تحقيق هدف أساسي هو تحسين أداء العمليات ، ويشتمل هذا المفهوم الجديد علي مراقبة *Controlling*، وقياس *Measuring* وتحسين *Improving* قدرة العمليات من أجل بناء منتجات أو تقديم خدمات خالية من كل أنواع العيوب .

ونجد أن المنافسة في ظل ثقافة العولمة السائدة والاهتمام الكبير بإنتاج السلع لا تقتصر علي مجال الأعمال أو الصناعة والإنتاج ، لكنها تمتد إلي القطاع التربوي الذي لن يكون منعزلاً عن تلك المنافسة .

ومن هنا ظهرت الحاجة إلي تطوير أساليب العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات في جميع المؤسسات الخدمية ومنها الجامعة التي تعتبر من أهم المؤسسات التي يعهد إليها المجتمع بمهمة رعاية أبنائه من الشباب وإكسابهم القيم والاتجاهات البناءة إلي جانب إكسابهم المعارف والمهارات، فلم تعد الجامعة تهتم بالأهداف التربوية

والتعليمية فقط بل أصبحت تهتم إلي جانب ذلك بتحقيق أهداف اجتماعية وعقلية وبدنية أيضاً .

وأجهزة رعاية الشباب بالجامعات المصرية تعتبر من أهم القطاعات الشبابية المنوط بها التعامل مع جميع الطلاب في ظل الارتفاع الملحوظ في أعداد هؤلاء الطلاب المقبولين بالجامعات وكذلك الموازنة العامة للتعليم الجامعي.

ومن خلال قراءات الكاتب وما توصلت إليه الدراسات المشابهة من نتائج ، ومن خلال خبرة الكاتب التي اكتسبها من عمله كمدير إدارة النشاط الرياضي بجامعة أسوان ، وبعد أن أجري الكاتب العديد من المقابلات الشخصية لاحظ أن رعاية الشباب بالجامعة تواجه الكثير من الضغوط والتحديات والمشكلات التي تعيق ممارسة الأنشطة بالصورة المرجوة، وتتمثل في عدم وجود أسلوب علمي واضح لتقييم الأداء، وقلة التدريب على جمع البيانات وتحليلها فضلاً عن أن الأنشطة التي تقدمها أنشطة محدودة وتقدم بشكل تقليدي لا يتناسب وتوقعات المستفيدين من الطلاب، كما أن أسلوب التنظيم لا يساعد على اكتشاف المواهب المتميزة من الطلاب ، ووجود العديد من نقاط الضعف في أسلوب الإدارة كالمركزية الشديدة والتمسك بحرفية القواعد

واللوائح والرقابة والتقويم واستخدام أساليب التهديد والعقاب دون إتاحة فرص للتعديل وتصحيح المسار، وهي في حاجة إلي أن تأخذ بنظام إداري حديث كأسلوب سيجما ٦ كمدخل لتطوير برامجها وتحسين أسلوب وجودة أدائها .

وأسلوب سيجما ٦ كمنهج تطويري معاصر يركز علي تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة ، يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً إذا أحسن استعمال تقنياته في تطوير النظام التربوي والإداري ، وحل بعض المشكلات التربوية والإدارية المعاصرة ، كما يمكن لبرامج سيجما ٦ أن تسهم في تقويم برامج إعداد وتدريب العاملين ، ويمكن أن تسهم في تطوير عملية التقويم والتطوير للعملية التربوية والإدارية بشكل عام .

ومن هنا تبدو الحاجة إلي الدراسة الموضوعية لأسلوب سيجما ٦ وأدواته وكيفية تطبيقه في بيئة رعاية الشباب بالجامعة من خلال تشخيص واقع رعاية الشباب ، وكذلك الكشف عن مقومات هذا الأسلوب الإداري في بيئة رعاية الشباب والتوصل إلي وسيلة علمية حديثة يتم في ضوئها تحسين جودة المنتج من رعاية الشباب الذي من المفترض أن يقدم للطالب الجامعي في صورة متميزة تتضمن مواصفات ذات جودة عالية تتمشي مع احتياجات الطالب .

وهـذا مـا دعـا الكاتـب إلى إجـراء هـذه الدراسـة بغـرض وضـع أسـلوب سـيجما ٦ كنمـوذج مقـترح لتطـوير العمـل الإداري برعايـة الشباب بجـامعتي جنـوب الـوادي وأسـوان ، لإحـداث التغيير والتطـوير الجوهري .

أهمية سيجما ٦ :

تستمد هـذه الدارسـة أهميتهـا مـن حيويـة هـذا الموضـوع نظـراً لحداثتـه في الفكـر الإداري العربـي، ونـدرة التطـرق إليـه في الأدبيـات العربية ، وكونه أسلوب تطويري يسعي إلي رفع مستوي كفـاءة وجـودة الأداء ومعالجة الأخطاء وسرعة الإنجاز.

وتبرز هذه الأهمية فيما يمثله هذا الأسلوب من إضافة معرفية مـن خـلال تزويـد المكتبـات العربيـة بالمعلومـات التي توضـح المتطلبـات والمبـادئ والأسـس والأسـاليب الـتي يسـتند إليهـا أسـلوب سـيجما ٦ ، وإمكانيـة تطبيقـه لتطـوير العمـل الإداري ، كـذلك المسـاهمة في عمـل دراسـات مستقبلية لتوسـيع دائـرة المجتمعـات العربيـة عامـة ومصـر خـاصة .

كمـا تـبرز الأهميـة أيضـاً في النتـائج التي يأمل الكاتـب أن تسـفر عنها هذه الدراسـة ، والتي سـوف تسهم في تحقيـق التميـز ورفـع مستوي

وفاعلية الأداء الإداري برعاية الشباب وتحسين جودة الخدمات المقدمة من رعاية الشباب بالجامعة للطلاب ، وكسب ثقة ورضا المستفيدين من الطلاب، والتحسين المستمر في الأداء وتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان.

كما يضاف إلى أهمية هذه الدراسة أنها أولى المحاولات العملية التي تطبق على رعاية الشباب بالجامعات المصرية في هذا المجال على حد علم الكاتب .

الأهداف :

تهدف الدارسة إلي وضع أسلوب سيجما ٦ كنموذج مقترح لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان

.

التساؤلات :

١. ما واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟
٢. ما متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟
٣. ما مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟

٤. ما النموذج المقترح لأسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟

٥. هل هناك فروق دالة إحصائياً قبل وبعد تطبيق النموذج المقترح لأسلوب سيجما ٦ علي تطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟

بعض المصطلحات الواردة :

- أسلوب سيجما ٦ :

هو نظام إداري متكامل علي درجة عالية من الهيكلة لتحسين أنشطة العمليات المختلفة، فهي تمثل تنظيماً إدارياً يزود القادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول بالعملية إلي أعلي مستوي من الجودة .

- التطوير الإداري :

هو الجهد المخطط الشامل الذي يهدف إلي رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية والآليات والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير الجذري والشامل في إدارة المؤسسات بهدف رفع كفاءتها وفاعليتها .

- إدارة رعاية الشباب :

هي الجهة المسئولة إدارياً وفنياً عن نشر وتشجيع ممارسة كافة الأنشطة بين طلاب الجامعة ، والعمل علي تخطيط وتنظيم هذه الأنشطة وتنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها .

الفصل الأول

مفهوم أسلوب سيجما ٦

أدى التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية والتقنية إلى حث المؤسسات الخدمية والصناعية على الدارسة عن الطرق والأساليب والإستراتيجيات المناسبة الرامية إلى تحقيق أهدافها وتعزيز ما يقدمون من خدمات ومنتجات مع ما لديهم من موارد وإمكانات، ونتج عن ضغوط النمو من العولمة وزيادة حداثة وتطور العملاء والمستفيدين موجات تحسين للأعمال، وذلك خلال العقود الأخيرة بدءاً بالإدارة بالأهداف والنتائج ، ومروراً بمراقبة الجودة الكلية ، ثم إدارة الجودة الشاملة، ثم الهندرة ، ثم إدارة المعرفة ، وأخيراً أسلوب سيجما ٦ .

وفي الوقت الذي بدأت فيه إدارة الجودة الشاملة في التراجع ، أنتعش مفهوم سيجما ٦ ، وهو أسلوب كمي صارم لتحسين الجودة ، لكنه مع ذلك نظام مرن يساعد على تحسين نمط القيادة ومستويات أداء المؤسسات .

أ. أسلوب سيجم ٦ :

يعتبر أسلوب سيجما ٦ مدخلاً للتحسين المستمر ومنهجية علمية لإدارة التغيير يقوم علي تحليل وقياس الانحراف في العملية وإزالته علي نحو منظموهو فلسفة مبنية علي الرغبة في تخفيض

العيوب والتركيز علي بناء وتحسين الجودة في المنتج النهائي بناء علي رغبات وتوقعات المستفيدين بهدف الوصول إلي مستويات مقبولة .

ماهية وتعريف سيجما ٦ :

إن اختيار مصطلح سيجما ٦ ليس اختيارًا عشوائياً بل يعكس أسلوباً وفلسفة إدارية تهدف إلى تركيز الجهد للحصول على منتجات وخدمات تقترب إلى حد كبير من المثالية في الجودة والإتقان ، فكلمة سيجما رمز يوناني رمزه (σ) يستخدم كمصطلح إحصائي يعني مقياس التغير في مستوي مخرجات عمليات التصنيع أو العمليات الخدمية أوعمليات التصميم .

ونجد أن أسلوب سيجما ٦ قد حظي باهتمام الباحثين كونه من الأساليب الإدارية الحديثة في المجالات الصناعية والخدمية ، فتعددت آراؤهم تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم العلمية لمفهوم أسلوب سيجما ٦ من خلال أربعة اتجاهات كما يلي :

١. مفهوم أسلوب سيجما ٦ كمقياس إحصائي :

سيجما هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه (σ) استخدمه *Gauss* (١٧٧٧- ١٨٥٥) كرمز ليدل على الانحراف المعياري للقيم عن المتوسط الحسابي في المنحنى الطبيعي .

وتعبر قيمة سيجما عن مدى الجودة في أداء العمليات فكلما زادت قيمة سيجما دل ذلك على نسبة أقل في العيوب أو الأخطاء في مخرجات العمليات .

ويمتاز أسلوب سيجما ٦ بقدرته الفائقة على تحسين الأداء في جميع العمليات الإنسانية، ويستطيع نقل جميع المؤسسات أو الشركات نحو التطوير.

والعدد ٦ يرمز إلي مستوي من مستويات سيجما ، حيث يوجد عدة مستويات لسيجما كما هو موضح بالجدول (١) والتي تمثل عدة مستويات للجودة فكلما ازداد العدد المرافق لسيجما دل ذلك علي زيادة في مستوي الجودة والعكس صحيح .

جدول (١)

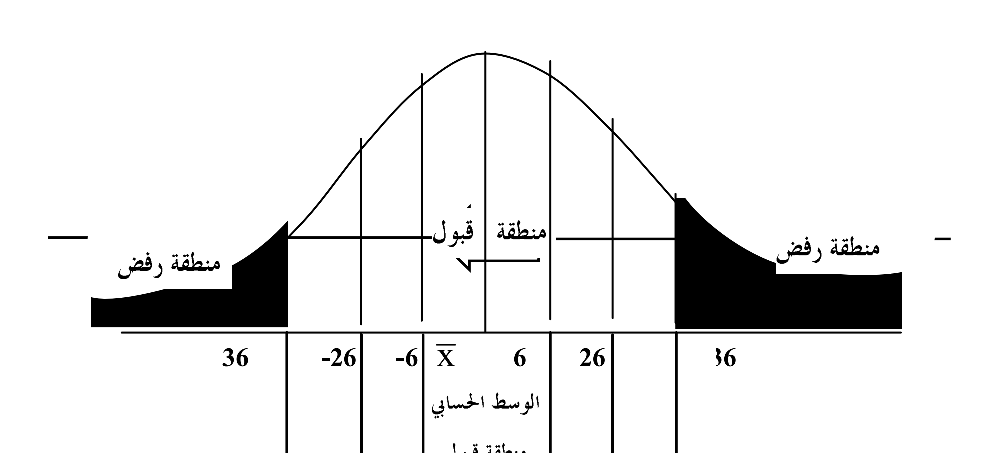
مستويات سيجما

مستوى سيجما *Sigma Level*	الخطا لكل مليون فرصة *(DPMO)*	المردود ٪ *Process yield*
١	٦٩١.٥٠٠	٣٠.٨٥
٢	٣٠٨.٥٠٠	٦٩.١٥
٣	٦٦.٨٠٠	٩٣.٣٢

٤	٦.٢٠٠	٩٩.٣٨
٥	٢٣٠	٩٩.٩٧٧
٦	٣.٤	٩٩.٩٩٩٦٦

ويعرف الانحراف المعياري بأنه طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت عن الوسط ، أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة ، وهذا يعني زيادة في كمية الخطأ مما يدلل علي انخفاض الجودة في المنتج أوفي تقديم الخدمة، لذلك يعتبر أسلوب سيجما ٦ من الأساليب المهمة التي تهدف إلي تقليص حجم الخطأ إلي أبعد ما يكون ، أي تقليص نسبة العيوب والأخطاء إلي أقل قدر ممكن .

لذلك فإن الابتعاد أو التشتت عن الوسط يعني ذلك زيادة في كمية الخطأ وهذا يدل على انخفاض جودة الخدمة المقدمة ، والشكل (١) يوضح منطقة القبول ومنطقة الرفض ، ويبين حدود قبول إلى ثلاثة سيجما والمنطقة المظللة منطقة رفض وهذا ما يتم تطبيقه إحصائياً في أغلب الدراسات الإحصائية.



شكل (١) : حدود قبول إلى ثلاثة سيجما والمنطقة المظللة منطقة رفض

ونجد أن أسلوب سيجما ٦ يستخدم البيانات تحت المنحنى الطبيعي للكشف عن العيوب داخل ٦ انحرافات معيارية بنسبه٣.٤عيب في كل مليون فرصة.

وقد عرّف *paul* أسلوب سيجما ٦ على أنه أداة العملية التي ينتج عنها ٣.٤ عيب في كل مليون فرصة *Defects Per Million Opportunities (DPMO)* فأسلوب سيجما ٦ تعبير إحصائي يشير إلى (٩٩.٩٩٩٦٦) دقة التي تعتبر قريبة إلى الواحد الصحيح، ومن المحتمل أن تصل إلى المثالية .

ويعرف العيب (*defect*) ، أو الخطأ (*error*) في المنتج أو الخدمة المقدمة بأنه كل شيء في المنتج أو الخدمة المقدمة يسبب عدم رضا العميل أو متلقي الخدمة .

٢. مفهوم أسلوب سيجما ٦ كنظام للإدارة :

يعد أسلوب سيجما ٦ نظاماً إداريا متكاملاً علي درجة عالية من الهيكلة لتحسين أنشطة العمليات المختلفة ، فهو يمثل تنظيماً إدارياً يزود القادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول بالعملية إلي أعلي مستوي للجودة ، وأسلوب سيجما ٦ يعد نظاماً يجمع بين القيادة الفعالة ومشاركة الموظفين وطاقاتهم ، بالإضافة إلي ذلك فإن مزايا أسلوب سيجما ٦ لا تنحصرفي زيادة الأرباح ، ولكن يجد الموظفون (في جميع المستويات الإدارية بالشركات التي تطبق أسلوب سيجما ٦) أن العمل علي كسب رضا المستفيدين من الخدمة ووضوح عمليات الأداء ووضع قياسات دقيقة وتطوير الأدوات يجعل عملهم أكثر فعالية وعطاء سواء من الناحية المادية أو المعنوية.

ويري الكاتب مما سبق بأن أسلوب سيجما ٦ هو نظام يسعي إلي تحقيق مرحلة اللا عيوب في الأداء ، مما ينعكس أثره علي جودة

الخدمات والأنشطة التي تقدمها رعاية الشباب بالجامعة لتحقيق رضا الطلاب المستفيدين .

٣. مفهوم أسلوب سيجما ٦ كفكر تنظيمي :

يذكر علي العسيري نقلاً عن *Harry* أن أسلوب سيجما ٦ يعتبر فكر تنظيمي ، وذلك لأنه يركز على العميل أو المستفيد من الخدمة ، وعملية الإبداع والتحسين المستمر .

وفلسفة أسلوب سيجما ٦ كفكر تنظيمي تقوم على ارتباط مباشر بين عدد العيوب في الإنتاج والتكاليف التشغيلية ومستوى رضي العميل أو المستفيد من الخدمة .

وبهذا الفكر فإن الأفراد يستعدون للعمل في فريق لكي ينجزوا أسلوب سيجما ٦ ، والهدف النهائي هو تقليل الاختلافات أو العيوب بما لا يتجاوز ٣.٤ عيب لكل مليون فرصة ، ورفع مستوى رضي العملاء أو المستفيدين من الخدمة .

٤ - مفهوم أسلوب سيجما ٦ كمنهج :

ينظر لأسلوب سيجما ٦ على أنه منهج للتطوير والتحسين ، فهو إستراتيجية تمكن المنظمة من التحسين المستمر بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها ، من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المستفيد من الخدمة وتحقيق القناعة لديه.

وهو بذلك منحنى يعتمد على البيانات لتقليل العيوب في أي عملية وذلك باستخدام نماذج متعددة مثل نموذج (DMAIC) مختصر الخطوات المتخصصة الخمسة في منهجية أسلوب سيجما ٦ ، وهذه الخطوات هي:

تعريف المشكلة (*Define*) والقياس (*measure*) والتحليل(*Analyze*) وعملية التحسين (*Improve*) والمراقبة (*control*) .

ويري الكاتب مما سبق أن أسلوب سيجما ٦ " هو نظام إداري يسعي إلي تحقيق مرحلة الخلو من الأخطاء والعيوب في الأداء الإداري لرعاية الشباب بالجامعة والارتقاء بمستوي الأداء للأنشطة والخدمات التي تقدمها ، لتحقيق أعلي درجة من رضا المستفيدين من الطلاب " .

وهنـاك العديـد مـن التعريفـات لأسـلوب سـيجما ٦ تعكـس اتجاهات فلسفية متنوعة .

فـيري *Pande* أن أسـلوب سـيجما ٦ هـو نظـام شـامل ومـرن لإنجـاز وتحقيـق حـد أقصى لنجـاح العمـل مـن خـلال معرفـة حاجـات العميـل بعـد استـخدام الحقـائق والبيانـات وتحليلـها مـع التركيـز علـى التحسين وإعادة تطوير آلية العمل.

وأشار *Charlotte* إلى أنه " منهجيـة عامـة للتحسين حيـث يمد القـادة بـأدوات ووسـائل وإستراتيجيات لتغيير منظمتهم وتقليل الانحرافات في كل عملية ويصطلح أن يكون معيار للمقارنة المرجعية " .

كمـا أشـار *Akdag* إلي أنـه " أسلوب علمي ومنظمي لتحسين العمليـات الإسـتراتيجية ويقـدم منتجـات جديـدة أو تطـوير الخدمـة المقدمة، ويعتمد علي الأساليب الإحصائية لوضع رد فعل درا ماتيكي تجاه الانحراف عن حاجات الزبون أو المستفيد من الخدمة " .

وعرفه *Gilbert* بأنه " طريقة مبدعة لإدارة الأعمال تضع الزبون أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات للوصول إلى أفضل الحلول " .

ومن خلال التعريفات السابقة يستخلص الكاتب النقاط الآتية :

- اختلف الباحثون في تحديد طبيعة أسلوب سيجما ٦فعرّف بأنه نظام شامل، منهجية .
- أكد الباحثون على أهمية أسلوب سيجما ٦ وضرورة تطبيقه في المنظمات والمؤسسات.
- أتفق الباحثون على أنه أسلوب حديث لمعالجة المشاكل وفق خطوات محدودة هي (DMAIC) مختصر الخطوات المتخصصة الخمسة .
- يهدف إلي إزالة أو تقليل العيوب في العمليات .
- يعتبر مفهوم شامل من خلال تركيزه على أبعاد متعددة هي :
  - التركيز على العملاء والمستفيدين .
  - الإدارة بالحقائق والبيانات ، والإدارة الوقائية.
  - العمل كفريق ، والتعاون بلا حدود بينهم ، والقيادة الموجهة نحو الكمال .
  - التحسين المستمر للعمليات .

وقد قام الكاتب بتعريف أسلوب سيجما ٦ إجرائياً، حيث عَرّفه بأنه "وسيلة إدارية منهجية تتميز بالمرونة والدقة ، تقوم علي مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية ، وكشف ومعالجة العيوب ، بهدف

تطوير الأداء الإداري ، للوصول إلي أعلي درجة من الجودة للخدمات المقدمة من رعاية الشباب بالجامعة تتناسب مع متطلبات واحتياجات وتوقعات المستفيدين من الطلاب " .

نشأة سيجما ٦ :

إن جذور أسلوب سيجما ٦ كمعيار للقياس تعود إلى *Gauss* الذي أوجد مفهوم المنحنى الطبيعي ، وفي عام ١٩٢٢ أوجد *Walter* سيجما ثلاث كمعيار للقياس .

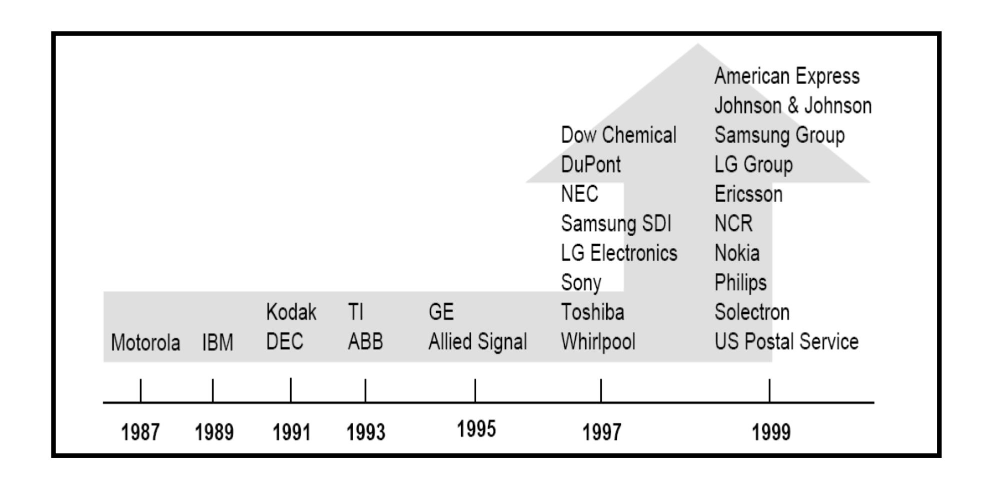
ففي عام ١٩٨١ تبنت شركة *Motorola* أسلوب سيجما ٦ واستخدمته لتحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف حيث وفرت الشركة ١٤ مليار دولار خلال أربع سنوات.

وبعد ذلك أخذ يتزايد عدد الشركات التي تستخدم أسلوب سيجما ٦ حتى بلغ عام ١٩٩٩م خمسمائة شركة في العالم .

ثم بدأت المؤسسات الخدمية مثل النظم الاجتماعية بإتباع هذا الأسلوب لتحسين جودة خدماتها.

ونجد أن الهدف الأساسي من استخدام أسلوب سيجما ٦ هو إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية .

والشكل (٢) يبين التطور التاريخي لأسلوب سيجما ٦ .



شكل (٢) : التطور التاريخي لأسلوب سيجما ٦ (٦٩ : ٣٦)

أهمية أسلوب سيجما ٦ :

تتلخص أهمية أسلوب سيجما ٦ في النقاط الآتية :

- تأسيس قاعدة قوية للنجاح الثابت والمستمر في المؤسسات .
- توضيح أهداف كل موظف .
- زيادة معدل سرعة التحسين .
- التشجيع علي التعليم والتدريب .
- التركيز علي العيوب .
- تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة على نحو أسرع وأكثر متانة .

مما سبق يستخلص الكاتب أن أسلوب سيجما ٦ من الأساليب الحديثة الذي يؤدي تطبيقه في رعاية الشباب بالجامعة إلي تطوير

الأداء الإداري للعاملين برعاية الشباب ، مما يساعد في تحقيق مطالب المستفيدين من الطلاب والعناية بالجانب المالي عن طريق الحد من هدر المال، واتخاذ قرارات صائبة بناءاً علي بيانات ومعلومات صحيحة بعيدة عن التكهنات الشخصية والمجازفة غير المسئولة والاهتمام بالموارد البشرية في الأداء والتدريب والتقدير الذاتي .

مبادئ أسلوب سيجما ٦ :

يـذكر طـارق المسـند نقـلاً عـن *Ho et al.* ،*VanHook* ،*Anand,* ،*Raifsnider & Kurt* أن مفهوم أسلوب سيجما ٦ في سياق التعليم العالي يرتكز على عدة مبادئ هـي :

- التركيز على العملاء :

ويقصد بهم في هذا الدارسة الطلبة بشكل أساسي، ثم العـاملين في رعاية الشباب بالجامعة، وأعضاء هيئة التدريس ، والمجتمع بشكل عـام ، حيـث يسعى التعليـم الجـامعي إلى تحقيـق حاجـات هـؤلاء العملاء (أصحاب المصالح) وتلبية توقعاتهم .

- ارتباط السرعة والجودة وخفض التكلفة :

حيث يتعهد أسلوب سيجما ٦ بتحقيق هذا الثلاثي الذي قد يبدو متناقضاً .

- تحسين العمليات :

ويري *Deming* أن المشكلات التي تواجه المؤسسات المختلفة تتنوع وتتباين بشكل كبير حيث تؤثر العمليات الداخلية للمؤسسة بنسبة ٨٥٪ في حجـم المشكلات الـتي تواجههـا في حـين أن المشكلات الـتي تواجه العاملين تكون بنسبة ١٥٪ ، مما يتطلب توفير الوقت اللازم والمهارات المختلفة للتطوير والتحسين داخل المؤسسة .

وأسلوب سيجما ٦ يساعد المؤسسات ومنها الجامعات في تقويم كل من العمليات والمخرجات لتحديد الأخطاء في العمليات التي تؤدي إلى نواقص في المخرجات، مما يؤدي إلي زيادة جودة الخدمة المقدمة من رعاية الشباب بالجامعة .

- استخدام البيانات لصناعة القرارات :

يستخدم أسلوب سيجما ٦ البيانات كقوة محركة للعمل، حيث تُستخدم الحقائق والبيانات لدعم الآراء ، ولا تقبل الافتراضات ، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالإدارة بالحقائق .

وبالرغم من التقدم في التكنولوجيا وتقنيات القياس ، إلا أن مؤسسات التعليم العالي وإداراتها المختلفة ومنها رعاية الشباب بالجامعة ، تعاني من تحديات في إدارة المعلومات الفعالة، مثل قلة البيانات المتوفرة ، وقلة التدريب على جمع البيانات وتحليلها ، والنمط التاريخي لاستخدام الأرقام عند العقوبة أو المكافأة وليس للتحسين والتطوير، والريبة في البيانات والاعتقاد بأن جمع البيانات يحتاج إلى وقت غير متوفر.

- العمل الجماعي للحصول على أعظم الفوائد :

يركز أسلوب سيجما ٦ على العمل الجماعي والتشارك في الواجبات والمسئوليات لجميع العاملين ، وانسيابية حركة المعلومات وانتشار ثقافة التعلم الجماعي، كذلك الالتزام بأعلى مستويات الجودة، مما يجعل مؤسسة التعليم العالي أكثر فاعلية .

كما أشار كل من *Pande & Holpp* إلى المبادئ الأساسية التي يقوم عليها أسلوب سيجما ٦ هي :

- التركيز على العملاء .
- القرارات المبنية على الحقائق والبيانات .
- التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية .
- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق (الإدارة الإستباقية) .
- التعاون بلا حدود .
- التحسين المستمر.

كما يبين (*Mellahi*) بأن هناك جملة من المبادئ يركز عليها أسلوب سيجما ٦ يمكن إجمالها على النحو الآتي :

- التركيز على العملاء .
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة .
- التركيز على العمليات .
- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق .
- التعاون غير المحدود بين أفراد المؤسسة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف

- التحسين المستمر باستخدام أدوات علمية وبأقل كلفة وبأعلى فائدة .
- المشاركة الكاملة لكل فرد من المؤسسة .
- الوقاية بدلاً من التفتيش الذي يستنزف الطاقات .

كيفية قياس سيجما ٦:

يعتبر الخطأ أو العيب هو"أي انحراف في الخدمة أو العملية عن متطلبات المستفيد من الخدمة".

وعندما نحصي الأخطاء والعيوب الموجودة في الخدمة المقدمة للعميل أو المستفيد من الخدمة يمكننا حساب مستوى سيجما أو مستوى الأخطاء وهو يساوي عدد الأخطاء في كل مليون فرصة ويشار إليه باختصار (*Per Million Opportunities (DPMO* *Defect*

$$DPMO = \frac{\text{عدد العيوب}}{\text{عدد الوحدات} \times \text{عدد الاحتمالات}}$$

ويمكن قياس مستوى أو معدل سيجما في العمليات بإتباع الخطوات التالية:

- البداية من المستفيد من الخدمة :

بعد أن يتم تحديد متطلبات العميل بدقة يمكن اعتبار ما لا يضيف قيمة للعميل خطأ يستحق التصحيح .

- تحديد معنى الانحراف (سيجما) :

يتم الإعلان عن الأخطاء التي تم اكتشافها دون تستر أو محاباة أي موظف أو لأي طرف، ثم وضع هدفاً رقمياً لاستئصال الأخطاء ، ويتم تحديد الأخطاء المراد التخلص منها كماً وكيفًا ، ثم يعلن عن المستوى المرغوب الوصول إليه ، وبهذه الطريقة يمكن تغيير ثقافة الأداء في المؤسسة .

خطوات تطبيق أسلوب سيجما ٦ :

وأشارت سمر خليل نقلاً عن *Ganti* إلي أن تطبيق أسلوب سيجما ٦ يتطلب الكثير من الجهد والتعاون لاختيار الفرق التي سوف تشارك في عملية التطبيق وكذلك العمليات الحرجة التي سوف يتم إجراء عملية التحسين عليها ومن أبرز الخطوات في عملية التطبيق ما يلي :

- الحصول علي دعم الإدارة العليا في المؤسسة .
- تكوين فريق عمل لديه خلفية في علم الإحصاء .
- وجود خبراء في سيجما ٦ من حملة الأحزمة الأسود والأسود الرئيسي والخضراء .
- بدء المشروع عن طريق تحديد عدة مشاريع محتملة وكذلك الموارد المتاحة .
- اختيار المشروع ذو الأهمية الكبرى والمتعلق بعوامل تؤثر علي جودة الخدمات المقدمة
- تأسيس منهجية لمتابعة المشروع وتطبيقه .
- توفير الاحتياجات الرئيسية للتطبيق كالمعلومات وفرق العمل والموارد المالية.

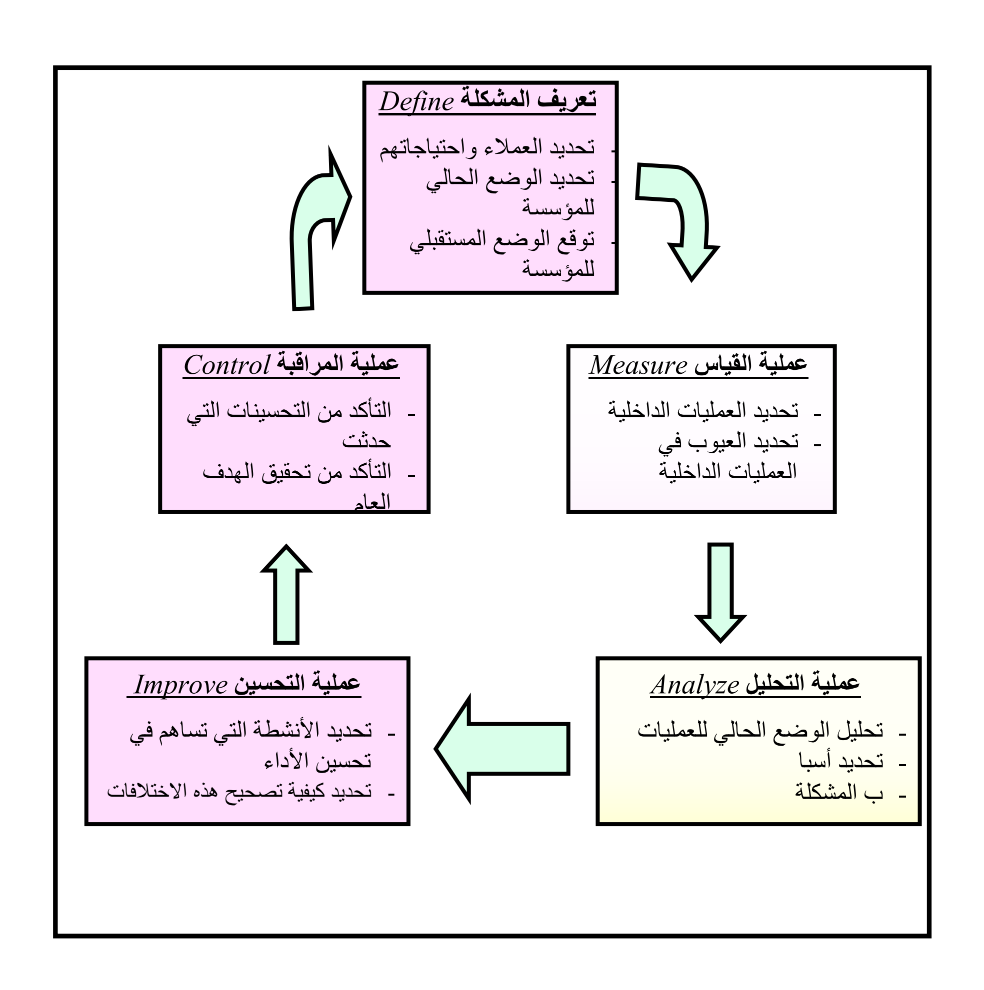
منهجيات تطبيق أسلوب سيجما ٦ :

الهدف الرئيسي من تطبيق أسلوب سيجما ٦ هو تخفيض

الاختلافـات في العمليـات والمنتجـات باسـتخدام منـهجيـة التحسـين المستمر وتسمى *DMAIC* والتي تستخدم للحد من العيوب في العمليات القائمة ، أو مبدأ التصميم وإعادة التصميم *DFSS* والتي تستخدم لإيجاد منتج أو تقديم خدمة جديدة خالية من العيوب .

١. منهجية التحسين المستمر (DMAIC) :

وهـي عبـارة عـن مجموعـة مـن الخطـوات تهـدف إلى الحـد مـن العيـوب في سـير العمليـات القائمـة، حيـث تشـتمل هـذه المنهجيـة علـى خمـس مراحـل هـي : تعريـف المشـكلة *Define* ، والثانيـة هـي عمليـة القيـاس *Measure*، والثـالثـة هي عمليـة التحليل *Analyze* ، والرابعـة هي عمليـة/التحسـين *Improve* ، والمرحلـة الخامسـة والأخـيرة هـي عمليـة الرقابـة *Control* .



شكل (٢) : منهجية التحسين المستمر (DMAIC)

المرحلة الأولى : تعريف المشكلة *Define* :

وهي الخطوة الأولى في منهجية DMAIC حيث يقوم قائد الفريق باختيار المشروع ووضع مجموعة الأهداف الأولية ، وتطوير

معايير المشروع أو بيانات العمل وتحليل كلفة النوعية الرديئة للعملية الحالية وتخمينها للعملية الجديدة .

ويتضمن تعريف المشكلة اختيار أعضاء الفريق، وبدورهم يقوم بتحديد احتياجات المستفيدين من الخدمة، وتسمى توقعات ومتطلبات العميل أو المستفيدين بالخصائص الحرجة للجودة .

المرحلة الثانية : عملية القياس *Measure* :

وفي هذه المرحلة يقوم الفريق بتحديد العمليات الداخلية التي تؤثر على الخصائص الحرجة للجودة وقياس العيوب المرتبطة بتلك العمليات ودراسة المكونات الأساسية للنظام والتي تشتمل على الآتي :-

- المخرجات: وهي الناتج النهائي للعملية مثل عدد العيوب أو مستوى رضا العملاء أو الأرباح.
- العملية : وتتضمن الأنشطة والمهام التي تقوم بها لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- المدخلات : وهي التي تدخل إلى العملية ويتم تحويلها إلى مخرجات ، فإذا كانت المدخلات رديئة تُنتج مخرجات رديئة، لذلك فإن قياس المدخلات يساعد في التعرف على المشكلة .

الهدف من عملية القياس هو :-

- جمع البيانات للتحقق منها ووضع المشكلة بطريقة يمكن حسابها رقمياً.
- التركيز على أهمية الحقائق والأرقام التي تساعد في استنتاج أسباب المشكلة.

المرحلة الثالثة : عملية التحليل *Analyze* :

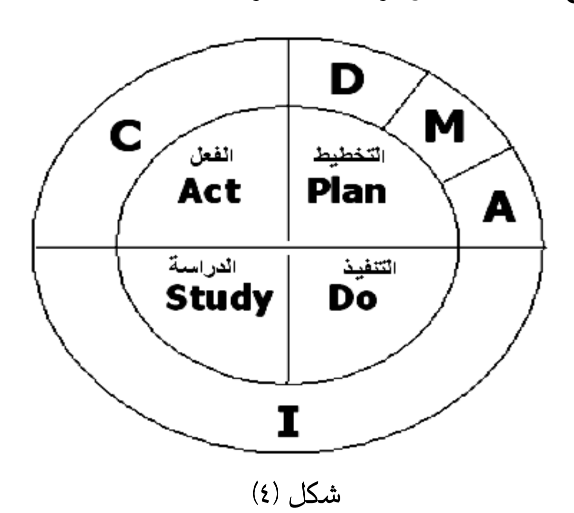
وفيها يقوم الفريق بتحديد الأسباب المحتملة ، والاختلافات والعيوب التي تؤثر على ناتج العملية ، حيث يقوم الفريق بدراسة أبعاد المشكلة بشكل أكثر تفصيلاً باستخدام أدوات علمية وأكثر الأدوات شيوعاً المستخدمة في هذا التحليل هو السبب والنتيجة .

المرحلة الرابعة : عملية التحسين *Improve* :

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من الأسباب الرئيسية لحدوث المشكلة وتقدير تأثير هذه الأسباب علي مواصفات الجودة المطلوبة للمنتج ، وهي تتضمن الحد الأقصى للمدى المقبول للمتغيرات الرئيسية وتصحيح نظم القياس وتعديل العملية الحالية لكي تظل موافقة لذلك المدى .

المرحلة الخامسة : عملية المراقبة *Control* :

وفيها يتم التأكد من أن التحسينات ستستمر لمدة طويلة ، ويقوم الفريق بتطوير بعض الأدوات العلمية للمساعدة في السيطرة على العملية ، والهدف النهائي لهذه المرحلة هو تخفيف الاختلاف بالسيطرة على المدخلات ومراقبة المخرجات .



شكل (٤)

العلاقة بين نموذج *DMAIC* وعمليات أسلوب سيجما ٦

وقد أشار كل من *(Lilijeqvist and Rehnberg)* إلي وجود علاقة بين حلقة *Deming* وعمليات أسلوب سيجما ٦ كما في الشكل (٤) حيث يظهر من الشكل أن العمليات الثلاث الأولي من نموذج DMAIC (التعريف – القياس – التحليل) تقع ضمن مرحلة(التخطيط)، أما عملية (التحسين) فتقع ضمن مرحلتي (التنفيذ والدراسة) ، في حين تقع عملية (الرقابة) في مرحلة (الفعل)

من حلقة *Deming* .

٢. منهجية تصميم أسلوب سيجما ٦ *Design For Six Sigma* (*DFSS*) :

تعرف على أنها منهجية منظمة تستخدم أدوات علمية للعمل على تصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي تقابل توقعات العميل في مستويات الجودة لأسلوب سيجما ٦.

إن الفكرة التي تقوم عليها منهجية تصميم أسلوب سيجما ٦ (DFSS) أن أسلوب سيجما ٦ يجب أن يبنى في بداية تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة وهذا يؤدي إلى أن المنتج أو الخدمة سيتمتع بثقة كبيرة في السوق وقبول إيجابي والحد من العيوب في هذا المنتج أو الخدمة

إن منهجية تصميم أسلوب سيجما ٦ (DFSS) تستخدم عدة طرق ومنها (IDOV) وطريقة (DMADV) .

طريقة (IDOV) :

والتي تتكون من أربعة مراحل هي :

المرحلة الأولى : التعرف *Identify* :

وجوهر هذه المرحلة يتم فيما يلي :

- التعرف على المستفيدين من الخدمة ومتطلباتهم ، وعلى متطلبات الخدمة
- التعرف على الخصائص الحرجة للجودة (خصائص الجودة في الخدمة) .
- تخطيط وظيفي وهندسي للمتطلبات، وتصميم العلاقة بين متطلبات المستفيد والتقنية المطلوبة.
- تحديد الهدف لكل خاصية من الخصائص الحرجة للجودة .

المرحلة الثانية : التصميم *Design* :

تدرك المؤسسة متغيرات التصميم وتترجمه إلى التصميم النهائي وهذه المرحلة تتضمن ما يلي:

- تحليل متطلبات التصميم ومتغيراته الرئيسية وعلاقتهم مع الخصائص الحرجة للجودة .

- وضع تصاميم بديلة ، واستخدام تطبيقات هندسية ، واستنتاج مخاطر الفشل .

المرحلة الثالثة : المثالية *Optimize* :

وهي المرحلة الأخيرة في التصميم، والتأكد من فعاليته وتكون المؤسسة واثقة من أن الخدمة المقدمة ضمن متغيرات التصميم والميزانية المتفق عليها وتتضمن هذه المرحلة :

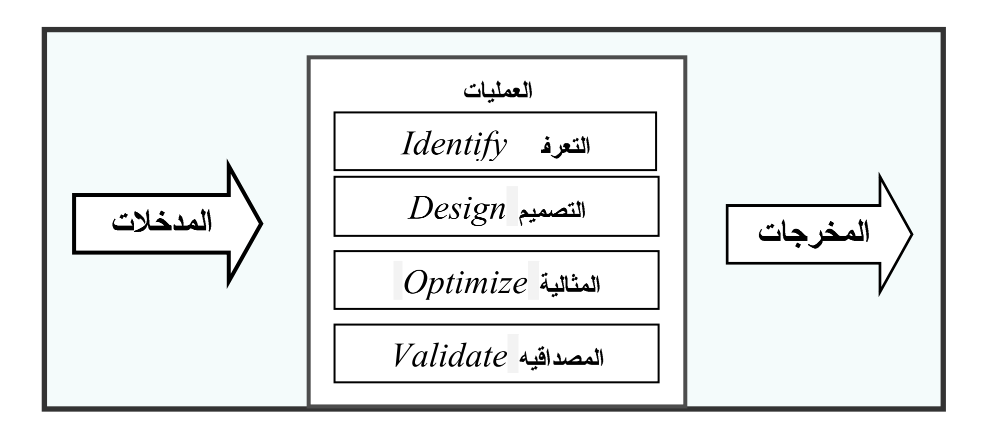
- تعريف مصادر المتغيرات ، وتحسين التصميم ، وتحسين الخدمة المقدمة .

المرحلة الرابعة : المصداقية *Validate*:

وهي المرحلة النهائية حيث يتم التدقيق على العملية كاملة وتتضمن هذه المرحلة :

- التحقق بأن التصميم يلبي متطلبات المستفيد من الخدمة، وتقييم الأداء.
- تطوير خطة للسيطرة على الاختلافات للخصائص الحرجة للجودة.

والشكل (٥) يوضح منهجية تصميم سيجما ٦ (IDOV)



شكل (٥) : منهجية تصميم أسلوب سيجما ٦ (IDOV)

- طريقه (DMADV) :

والتي تحتوى على خمس مراحل هي :

- **التعريف** *Define*: وهنا تحدد أهداف المشروع ومتطلبات المستفيدين من الخدمة.
- **القياس** *Measure*: تقييم حاجات ومواصفات المستفيدين من الخدمة .
- **التحليل** *Analyze*: تحليل خيارات العملية لتلبية متطلبات المستفيدين من الخدمة .
- **التصميم** *Design*: تطوير العمليات لتلبية متطلبات المستفيدين من الخدمة
- **التحقق** *Verify* : تدقيق التصميم ليتوافق مع متطلبات

المستفيدين من الخدمة .

الفرق بين منهجية (DMAIC) ومنهجية تصميم أسلوب سيجما ٦ DFSS :

يـري (*Brue & Launsby*) أن الاختلافات الأساسـية بـين المنهجيـتين تتلخص فيما يلي :-

- تركز (*DMAIC*) على اكتشاف وحل المشاكل ، بينما تصميم أسلوب سيجما ٦ *(DFSS)* يميل إلى منع المشاكل .
- تركز (*DMAIC*) على التصنيع والخدمات ، بينما تصميم أسلوب سيجما ٦ (*DFSS*) على التسويق .
- تركز (*DMAIC*) علي المنتجات والخدمات التي تعرفها المؤسسة حالياً بينما تصميم أسلوب سيجما ٦ (DFSS) يركز على تصميم المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة .
- أن استخدام (DMAIC) يمكن حسابها مادياً بسرعة، بينما تصميم أسلوب سيجما ٦ (DFSS) يوجد صعوبة لتحديده .

أدوات أسلوب سيجما ٦ :

يذكر (السلايمة ٢٠٠٧) أن أدوات أسلوب سيجما ٦ هي :

- مخططات الصلة .
- التصويت المتعدد .
- شجرة القرارات .

- المخطط التتابعي .
- مخططات السبب والتأثير.
- مخططات باريتو.
- مخططات الانتشار.
- العصف الذهني .

البناء التنظيمي لأسلوب سيجما ٦ :

يشتمل البناء التنظيمي لأسلوب سيجما ٦ على أدوار إدارية لمجموعة من المتخصصين اعتماداً على المستويات الإدارية ويتكون هذا البناء من :-

١. **البطل أو الراعي** *Champion* :

البطل هو فرد من الإدارة العليا وعادة ما يكون المدير التنفيذي أو نائبه أو المدير العام، حيث يشرف على فريق أسلوب سيجما ٦ لمشروع معين ويتحمل المسؤولية النهائية للمشروع.

٢. **الحزام الأسود الرئيس** *Master Black Belt* :

يعمل هذا الشخص كمدرب واستشاري لأصحاب الحزام الأسود، ويكون خبيراً حقيقياً في أدوات التحليل الخاصة بأسلوب سيجما ٦ بالإضافة إلى النظريات الرياضية والطرق الإحصائية

٣. **الحزام الأسود** *Black Belt* :

يعد الحزام الأسود من أهم الأدوار في أسلوب سيجما ٦ حيث أنه شخص متفرغ تماماً لمعالجة المشاكل وتحقيق النتائج ، وهو المسئول عن تعريف المشكلة والقيام بإدارة وتدريب العاملين في المشروع ، ولديه مهارات في استخدام أدوات تقويم المشكلات وتصميم العمليات والمنتجات بشكل عام ، وتكون مسؤوليته مكرسة لجهود الجودة وتحقيق الأهداف المخطط لها.

٤. **الحزام الأخضر** *Green Belt* :

هم أشخاص لديهم مهارات أسلوب سيجما ٦ وغالباً ما يكون على المستوى الذي وصل إليه الحزام الأسود ولكنه غير متفرغ كلياً لسيجما ٦ وتكون لديه مهام أخرى ، ويتلخص دورهم في تقديم المفاهيم والأدوات التي يكتسبها ، لتصبح جزءاً من فعالياتهم اليومية وذلك بهدف تطوير الأعمال .

فوائد تطبيق أسلوب سيجما ٦ :

يذكر(*Sujar*) أن أسلوب سيجما ٦ هو الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال فهو يضع في المقام الأول استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلي حلول أفضل ويستهدف ثلاث مناطق رئيسية هي:

زيادة رضا المستفيد من الخدمة، تقليل دورة الوقت اللازمة

للإنتـاج، تقليـل العيـوب، ويمكـن تلـخيص الفوائـد التي يمكـن أن نجنيهـا من تطبيق أسلوب سيجما ٦ فيما يلي :

- يـوفر تطبيـق أسـلوب سـيجما ٦ المعرفـة الدائمـة والمسـتمرة بحاجـات المستفيد مـن الخدمـة ومتطلباتـه ومـا هـي المتغيرات التي قد تطرأ علي تلك الحاجات والرغبات.
- كما يوفر تطبيقه تحسين مستوي الأداء بشكل عالي مما ينعكس علي مستويات الأداء، والحد من تكلفة العيوب وما ينتج عنها من مشاكل كعدم رضا المستفيد من الخدمة .
- زيـادة إلتـزام العـاملين ، وزيـادة الـوعي والإدراك في طـرق حـل المشـاكل وطـرق اسـتخدام الأدوات والتقنيـات ممـا يـؤدي إلـي زيادة رضا الموظفين .

كما أشار ($Antony$) إلى عدة فوائد لاستخدام أسلوب سيجما ٦ في القطاع الإداري الحكومي منها :

- تطوير فرق العمل لتحسين كامل المنشأة ، ورفع الروح المعنوية للموظفين .
- تحويل الثقافة التنظيمية من نمط مكافحة الأخطاء إلى نمط منع الأخطاء
- إزالة الخطوات التي تعتبر غير هامة في العمليات .

- الوعي المتزايد للأدوات و التقنيات المستخدمة في حل المشاكل وهذا يؤدي إلى رضي العاملين وتطور قدراتهم المعرفية .
- قرارات الإدارة الفعالة بسبب اعتمادها على بيانات وحقائق بدلاً من الآراء الشخصية أو الإفتراضات .

ويضيف (Pande , Hollop ٢٠٠٢) الفوائد التالية :

- وضوح الأولويات ، وصراعات أقل وعمل جماعي أكثر.
- تطوير الموظفين ، وتحسين استغلال الموارد .

علاقة أسلوب سيجما ٦ ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى :

هناك الكثير من المسميات المختلفة التي انتشرت حديثاً مثل إدارة الجودة الشاملة ، الهندرة، أسلوب سيجما ٦ .. الخ . وكل من هذه المسميات تحتوي على مفاهيم مشتركة تجمعها بحيث يصعب التفريق بينها، ولكن نجد أن لكل منها اسماً وخصوصية وتطبيقاً معيناً في مجال معين، وتعطي آلية محددة، لها بداية ولها نهاية، ولها تفاصيل وإجراءات تختلف قليلاً عن بعضها البعض، ولكنها تصل إلى النتيجة نفسها، بشرط أن يتم تطبيقها كمنهج واحد ومتكامل .

وقد يتم خلط بعض هذه الأساليب ببعض، وذلك يفيد جزئياً، وقد لا يعطي النتيجة الأفضل في النهاية ، لأن كل أسلوب إنما هو عبارة عما يطلق عليها *Tool Kit* ، أي مجموعة من الأدوات المطلوب

استخدامها بحسب نسق معين للحصول على النتيجة الأفضل .

١. العلاقة بين أسلوب سيجما ٦ وإدارة الجودة الشاملة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات وأنماطاً قيادية لتحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة وبأقل تكلفة " .

ويري الكاتب أنه يوجد بعض التشابه بين أسلوب سيجما ٦ وإدارة الجودة الشاملة :

- يعتبر أسلوب سيجما ٦ امتداداً طبيعياً لجهود الجودة وهو مبادرة لتطوير الجودة ، حيث يعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج.
- التركيز على المستفيدين وعلى عمليات التحسين المستمر لكل سمات ووظائف المنظمة.
- يتم اتخاذ القرارات بناءاً على البيانات والمعلومات .
- التطوير المستمر للجودة .
- أهمية الدعم من الإدارة والقيادة العليا.

أما الاختلافات بين أسلوب سيجما ٦ وإدارة الجودة الشاملة فيلخصها الكاتب في التالي :

- يركز أسلوب سيجما ٦ على منع حدوث المشاكل وحل المشاكل التي يتم اختيارها مستنداً إلى الأولويات الإستراتيجية للمنظمة والمشاكل التي تسبب عيوباً أكثر، بينما إدارة الجودة الشاملة تُستخدم بشكل أوسع حيث تقوم بقياس كل عمل المنظمة .
- تميل إدارة الجودة الشاملة إلى تطبيق مبادرة الجودة ضمن أقسام معينة بينما أسلوب سيجما ٦ يخترق كل قسم مشارك في عملية معينة لمشروع أسلوب سيجما ٦ .

- يستخدم أسلوب سيجما ٦ منهجية (DMAIC) لحل المشاكل ، بينما إدارة الجودة الشاملة توفر منهجية تتضمن مجموعة من الأدوات المتنوعة في حل المشاكل.
- تركز الجودة الشاملة على جودة المنتج النهائي أو الخدمة ولها تكلفة ، أما أسلوب سيجما ٦ فإنه يركز على العمليات لتحقيق جودة المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة.
- يركز أسلوب سيجما ٦ على رفع معدلات التطوير وعلى الأداء العالي بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على حل المشكلات وعلى معاير الأداء مثل الآيزو.
- تركز الجودة الشاملة على جودة المنتج النهائي ولها تكلفة ، بينما يركز أسلوب سيجما ٦ على العمليات لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة.
- الجودة الشاملة ليست جزءاً من إستراتيجية الأعمال بصفة مستمرة بينما أسلوب سيجما ٦ إستراتيجية كاملة يتم وضعها من قبل الإدارة العليا .
- إدارة الجودة الشاملة قليلاً ما تركز على المعايير ذات الأهمية للعملاء بينما أسلوب سيجما ٦ يركز على العملاء بشكل أكبر.

٢. العلاقة بين أسلوب سيجما ٦ والهندرة :

الهندرة هي عملية إعادة التفكير وإعادة تصميم جذري للعمليات لإنجاز تحسينات في الأداء مثل التكلفة ، الجودة ، الخدمة ، السرعة في التنفيذ.

والفكرة الرئيسية في الهندرة هي التركيز علي العمليات بدل التركيز علي الوظيفة أو الخدمة، والهندرة تتضمن تغيرات جذرية وإعادة هندسة الطريقة القديمة للأعمال، وتقديم طريقة وإجراءات جديدة حيث تتم عملية الهندرة علي الهيكل التنظيمي والعمليات وثقافة الإدارة .

ويري الكاتب أن أسلوب سيجما ٦ والهندرة يشتركان في بعض المميزات هي :

- التركيز على عمليات التحسين والتغير التنظيمي والثقافي للإدارة .
- التركيز على احتياجات المستفيدين.
- التغيير و التحسين الجذري للأداء .

ويختلف أسلوب سيجما ٦ عن الهندرة في الآتي :

- أن أسلوب سيجما ٦ يستخدم أساليب إحصائية في عملية التحسين بينما الهندرة تستخدم تقنيات نظم المعلومات الحديثة .

والجدول التالي يوضح مقارنة أسلوب سيجما ٦ وبعض المفاهيم الإدارية .

جدول (٠)

مقارنة أسلوب سيجما ٦ وبعض المفاهيم الإدارية

عناصر المقارنة	أسلوب سيجما ٦	الهندرة	إدارة الجودة الشاملة
الهدف	تقليل الاختلافات في العمليات	إعادة تصميم العمليات	تحسين كامل المؤسسة
طبيعة التغير	جذري	جذري	بشكل متزايد
المنهجية	نماذج متعدد مثل (DMAIC)	نظم المعلومات	مجموعة من المنهجيات
الأدوات والتقنيات	تقنيات وأدوات إحصائية	خرائط المراقبة	أدوات وتقنيات مختلفة

ومن خلال قراءات الكاتب وما تم عرضه يري الكاتب أن أسلوبسيجما ٦ ينفرد ببعض المزايا عن الأساليب الأخرى من مبادرات تحسين الجودة من أهمها ما يلي :

- يقوم أسلوب سيجما ٦ على تحسين الأداء عن طريق التركيز على توجهات العملية الأساسية للجودة من وجهة نظر العميل ، وبذلك فهو يوفر فهم أفضل لمتطلبات المستفيدين من الخدمة مما يساهم مساهمة فعالة في كسب رضائهم وزيادة ولائهم .

- يركز هذا الأسلوب على الآثار النهائية لتطبيقه، حيث لا يتم قبول مشروع أسلوب سيجما ٦ إلا إذا تم تحديد النتائج النهائية له، مما يكون له أثراً كبيراً على وجود قيادة إدارية فعالة.
- يسعى أسلوب سيجما ٦ للتكامل بين تحسين عمليات المؤسسة ومواردها البشرية.
- يستخدم أسلوب سيجما ٦ منهجية (DMAIC) الشاملة المترابطة للتحسين ، التي أثبتت فعاليتها في رفع مستوى أداء جميع العمليات التي طبقت عليها .
- أن تطبيق أسلوب سيجما ٦ ينعكس إيجابيا على المركز المالي للمؤسسة .
- يتضمن أسلوب سيجما ٦ تشكيل فريق عمل (الراعي والأحزمة السوداء والخضراء) ، يتمتع بخبرات ومهارات ذاتية من النواحي الإدارية والفنية والإحصائية .
- أن أسلوب سيجما ٦ ليس مجرد طريقة للتحسين فحسب ، لكنه يعتبر رؤية وهدف للمؤسسة ليصل بها إلى درجة قريبة من

الكمال في تحسين أدائها وإرضاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها ، وتحقيق قيادة واعية وترسيخ ثقافة وفكر حضاري لها .

- زيادة التركيز على إدارة قوية تتسم بالحماسة والقيادة والدعم ، كما يركز أسلوب سيجما ٦ علي المستفيدين بشكل أكبر.

متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ بنجاح :

لإدخال أو تطبيق أسلوب سيجما ٦ في أي مؤسسة لابد من الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أساسية تساعد على استخدام أسلوب سيجما ٦ :

١. دعم والتزام الإدارة العليا :

إن مساندة والتزام الإدارة العليا لفلسفة أسلوب سيجما ٦ تعتبر شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق أسلوب سيجما ٦ ، فهو عملية إستراتيجية هامة ينبغي أن تتبع من قمة المؤسسة وتتطلب إقناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والإدارة الدنيا بأهمية التغير نحو أسلوب سيجما ٦ ولابد أن يكون قادة الإدارة العليا لديهم الحماس والاهتمام لتطبيق أسلوب سيجما ٦ .

٢. الثقافة التنظيمية :

يحتاج تطبيق أسلوب سيجما ٦ إلى تغيير في ثقافة المؤسسة وتغيير أفكار الموظفين نحو تطبيقه ، ويتم ذلك من خلال تحفيز وتوجيه

العاملين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصالات بين العاملين والإدارة والحث على العمل الجماعي ، ولابد من مراعاة العوامل التالية في عملية التغيير في ثقافة المؤسسة نحو استخدام أسلوب سيجما ٦ :

- عوامل التقنيات :

تعتمد عملية استخدام أسلوب سيجما ٦ على أساليب إحصائية قد يواجه العاملون صعوبة في فهمها ، ولحل هذه المشاكل لابد من تدريب العاملين تدريباً جيداً .

- عوامل شخصية :

وهي عوامل المشاكل الشخصية وضغوطات العمل ، ولحل هذه المشاكل يجب على الإدارة مشاركة العاملين في مشاكلهم ومشاكل العمل .

- عوامل تنظيمية :

وهي عندما تكون المؤسسة تتجه نحو معتقد معين ، ويتم التخلص من هذه العوامل من خلال الاتصال المباشر مع الإدارة .

٣. التدريب :

يعتبر التدريب من العناصر المهمة في تطبيق أسلوب سيجما ٦ حيث أن التدريب يوفر فرصة لتطوير العاملين ، وتعتمد برامج

التدريب على خبرات العاملين حيث يتم تطبيق برامج تدريبية لكل مستوى من مستويات الخبرة أو المستوى الإداري ، وتخضع هذه المستويات لنظام الأحزمة التي تتكون من :

البطل أو الراعي - الحزام الأسود الرئيس - الحزام الأسود - الحزام الأخضر.

٤. ربط أسلوب سيجما ٦ بالموارد البشرية :

إن عملية ربط أسلوب سيجما ٦ بالموارد البشرية تتم من خلال ربط نظامي الترقيات والحوافز ببرامج ومشاريع أسلوب سيجما ٦ وربط مكافآت الإدارة العليا بإنجاح تطبيق سيجما ٦ وتعيين مستشارين وخبراء بأسلوب سيجما ٦ .

٥. ربط سيجما ٦ بنظم المعلومات :

إن تطبيق أسلوب سيجما ٦ يحتاج إلى نظام معلومات لاستقبال ونقل المعلومات لاستخدامها في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة وإتمام برامج أسلوب سيجما ستة، ولكي يكون النظام فعالاً لتطبيق أسلوب سيجما ٦ لابد من مراعاة النقاط التالية :

- دعم البيانات التي تم جمعها من العمليات، ومشاركة البيانات والمعلومات عبر المؤسسة.
- سهولة الدخول إلى قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بمشاريع وبرامج أسلوب سيجما ٦ .
- توفير نظام للمفاضلة بين برامج أسلوب سيجما ستة.
- توفير اتصال مباشر بمدربين أسلوب سيجما ٦ .

وقد اعتمد *Bruce* على ثلاثة عوامل لاستخدام وتطبيق أسلوب سيجما ٦ في أي مؤسسة وهي:

- إلتزام الإدارة العليا .
- المشاريع .
- الاتصالات .

كما قدم *Lazarus & Stamps,* ثلاثة مقترحات لاستخدام وتطبيق أسلوب سيجما ٦ هي :

- الالتزام الفعال للإدارة العليا .
- التدريب للمديرين والعاملين في المؤسسة .
- اختيار المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة .

معوقات تطبيق أسلوب سيجما ٦ :

علي الرغم من كثرة المزايا التي يحققها تطبيق أسلوب سيجما ٦ في المؤسسات ، إلا أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي

تحول دون نجاحه فيري *Benedetto* أن معوقات استخدام أسلوب سيجما ٦ في قطاع الخدمات مقارنة بقطاع الصناعة هي :

- أن عملية جمع المعلومات في قطاع الخدمات أكثر صعوبة من قطاع الصناعة ، وذلك لأن معظم البيانات التي يتم جمعها في قطاع الخدمات تتم من خلال وجهاً لوجه مع العميل .
- أن عملية قياس رضي المستفيدين في قطاع الخدمات أكثر صعوبة من الصناعة ، وذلك بسبب التفاعل بين المستفيدين ومقدمي الخدمة الذي يخلق بعض الصعوبات.
- مرحلة القياس والمراقبة في قطاع الخدمات أكثر صعوبة من الصناعة وذلك بسبب إن الخدمات تتعامل مع المستفيدين أما في الصناعة تتعامل مع منتج .

أما في العالم العربي فتري أمل الشامان أن صعوبة تطبيق أسلوب سيجما ٦ تكمن في الآتي :

- ضعف أنظمة المعلومات الحديثة .
- توقع نتائج سريعة بعد تطبيق أسلوب سيجما ٦ .
- صعوبة قياس التوقعات بسبب الفروق الفردية بين المستفيدين والتي تتأثر بدرجة كبيرة بالقوي والعوامل الثقافية في المجتمع .

- صعوبة تحديد معني الجودة والمستوي المطلوب نظراً لاختلاف البيئات .
- التصورات الخاطئة التي يعتنقها بعض العاملين مثل اعتقاد أن التدريب يعد المطلب الرئيسي لتطبيق أسلوب سيجما ٦ .

وأشار توفيق عبد المحسن إلي عدد من المعوقات لتطبيق أسلوب سيجما ٦ ومنها ما يلي :

- عدم الفهم الواضح لأسلوب سيجما ٦ والتعامل معه بطريقة غير صحيحة .
- تردد القيادة في إجراء تحسينات كبيرة بانتهاج أسلوب سيجما ٦ ومحاولة اكتفائها بتحسينات بسيطة غير مكلفة .
- قياس أداء المؤسسات بشكل غير موضوعي .
- الحاجة الملحة للاستعانة بخبراء في أسلوب سيجما ٦ بداية الطريق حتى يتم التطبيق كما ينبغي أن يكون ، وعدم المجازفة بمستقبل المؤسسات.
- عدم الاهتمام باحتياجات المستفيدين .
- عدم فاعلية الاتصالات بين الإدارة والمستفيدين .
- وغياب نظم القياس والتقويم الفعالة .

- عدم كفاءة نظم المعلومات ، وعدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة.

ب. التطوير الإداري :

ماهية وتعريف التطوير الإداري :

يعتبر التطوير الإداري من أهم سمات العصر الحديث ، وهو يسعي إلي رفع مستوي الوعي الإداري لدي الموظفين وإلقاء الضوء علي جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل ، ويعمل علي تسهيل أداء الخدمات والرقي في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة ، وقد تباينت تعاريفه في أدبيات الإدارة تبعاً لنظريات المفكرين. فيري الثبتي أنه " تلك العملية الجماعية والمستمرة والمخططة التي تقوم بإحداث تغيير إيجابي وتطوير في جميع جوانب المؤسسة، كالجوانب الإستراتيجية الجوانب الهيكلية ،الجوانب الإجرائية ، الجوانب البشرية ، الجوانب التقنية لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها بهدف رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة ". كما عرفه القحطاني بأنه الجهد المخطط الشامل الذي يهدف إلي رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية والآليات والتقنيات المعاصرة لإحداث

التغيير الجذري والشامل في إدارة مؤسسات الدولة . وعرفه عبوي بأنه " تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما ينعكس إيجاباً علي المجتمع ويتمثل ذلك بتعامل العاملين في الأجهزة مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام وأن المواطن هو المخدوم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك". وقد قام الكاتب بتعريف التطوير الإداري في هذه الدراسة إجرائياً ، حيث عَرّفه بأنه " العملية المخططة والشاملة التي تهدف إلي زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية لجهاز رعاية الشباب بالجامعة ، من خلال تطبيق الأساليب والآليات الإدارية الحديثة ، والاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة للوصول إلي أعلي مستوي في الأداء الإداري ".

رؤية التطوير الإداري :

تتمثل رؤية التطوير الإداري في إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والدولي وكذلك تقديم أجود واحدث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الاستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية والتشكيلات المتفرعة عنها ومساعدتها للنهوض بواقع عملها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وكلفة .

أسباب التطوير الإداري :

يشير الثبتي إلي أن هناك أسباب داخلية وأسباب خارجية تدعوا المؤسسات إلي التطوير منها :

١. الأسباب الداخلية :

وهي الأسباب التي تنبع من داخل المؤسسة وتدعو إلي التغيير ، وتنتج في الغالب من عملياتها المتواصلة ومن تجدد احتياجات العاملين بها، ومن أهمها :

- تغير أهداف المؤسسة ، ورسالتها وأغراضها .
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة ، ونظم معلومات جديدة .
- تغيير في هياكل المؤسسة ، ومراكز القوة وخطوط السلطة .
- دمج المنظمة مع مؤسسات أخري أو الانفصال عنها .
- تدني معنويات الموظفين .
- قلة الموظفين .

٢. الأسباب الخارجية :

وهي الأسباب النابعة من خارج المؤسسة بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها، وتفرض الأسباب الخارجية علي المؤسسة الأخذ بالتغيير ، وتتميز بقوة تاثيرها وصعوبة التنبؤ بها ومن أهمها :

- التناقض القوي بين المؤسسات .
- الأوضاع الاقتصادية .

- التزايد في ظاهرة العولمة .
- الثورة المعرفية والتكنولوجية .
- التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة ، ويشمل القيم ، والأهداف والمستوي التعليمي والوعي ، وتزايد سكان المدن الكبرى .
- ظهور نظريات إدارية جديدة .
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة .
- الاتحادات والنقابات المهنية .

خصائص التطوير الإداري :

- الشمولية : إن اعتبار التطوير الإداري عملية شاملة، يجعله يتعامل مع المؤسسة باعتبارها نظاماً كاملاً ، وهذا يتطلب إدراك أن كل جزء من المؤسسة مرتبط بالأجهزة الأخرى وأن التنظيم ككل مرتبط بالبيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر بها .
- الاستمرارية : إن التطوير الإداري يتطلب الاستمرار ، كما أنه يهدف إلي الفاعلية التنظيمية وتحسين المناخ العام بشكل دائم .
- التدخل المخطط : لا يمكن أن يتم التطوير الإداري دون وضع خطط مسبقة مناسبة ، بعد تشخيص المشكلات الإدارية بدقة ، وتهيئة العاملين للتطوير والاستفادة من الجهود .
- رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة: أن عملية التطوير الإداري عملية هادفة ، يجب أن تؤدي في النهاية إلي رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة ، أي تحقق أهدافها بكل كفاءة وأقل تكلفة وفي أقصر وقت .
- المشاركة : مشاركة العاملين في التطوير الإداري توفر لهم الثقة ، وتعد خطوة لنجاح التطوير، والقضاء علي مقاومته أو تخفيفها علي الأقل ، ومن الأفضل ألا تقتصر عملية المشاركة علي

المستويات العليا للإدارة ، بل لابد من مشاركة المستويات التنفيذية والدنيا.

- النظريات السلوكية : تتكون المؤسسات من مجموعة من الأفراد ذوي الأهداف والدوافع والقيم المختلفة والمتضاربة، ولابد للتطوير الإداري من أن يستعين بالنظريات والدراسات في العلوم السلوكية ، وما تقدمه هذه النظريات من تفسير لسلوك الأفراد والعوامل البيئية والشخصية التي تؤثر في دوافعهم واتجاهاتهم وطرق تكوينها وتطويرها .

أهداف التطوير الإداري :

أن الهدف الأساسي للتطوير الإداري هو تهيئة الظروف المناسبة داخل المؤسسة لأجل دفع النمو والتطور وإيجاد البيئة الملائمة لتقبل التبادلات التكنولوجية والقانونية والإدارية بما يتماشي وينسجم مع منطق العصر ومتطلبات البيئة الجديدة الزاخرة بالحركة والنمو والفاعلية ، ويهدف التطوير الإداري في الجامعة إلي :

١. **توجيه وتفعيل دور الجهاز الإداري في دعم توجه الجامعة نحو تحقيق رؤيتها .**

الإجراءات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف :

- مشاركة القيادات الإدارية في وضع خطط الجامعة وتفعيل الدور الإداري في دعم مسيرة الجامعة الأكاديمية .

- اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات في تسيير العمل الإداري مع تفعيل المساءلة لضمان سلامة المسيرة الجامعية وضمان تنفيذ خططها الإستراتيجية .
- تفعيل قنوات الاتصال بين الجهازين الإداري والأكاديمي مما يُحسَن العمل الأكاديمي ويرتقي بالجامعة لمستويات أفضل .
- اعتماد مبدأ الكفاءة والمنافسة في اختيار القيادات الإدارية .

٢. إعادة هيكلة الدوائر الإدارية في الجامعة ومراجعتها بشكل دوري .

الإجراءات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف :

- مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي.
- تحديث وتطوير الوصف الوظيفي لمهام الأقسام والوحدات الإدارية في الجامعة.
- توظيف معايير التقييم النوعية وبما يحقق تطورا في الأداء الوظيفي.
- المراجعة الدورية لوحدات الجامعة الإدارية وتحديد احتياجاتها من القوى البشرية.

ويري الكاتب أن التطوير الإداري في هذا الدارسة له العديد من الأهداف من أهمها :

- المساعدة في حل المشكلات برعاية الشباب بالجامعة بدلاً من تجاهلها .

- تفويض الصلاحيات للوحدات الإدارية بما يتناسب مع حل المشكلات .
- تعديل التقاليد التي تحكم سلوك العاملين برعاية الشباب بالجامعة كتحويل الصراعات بينهم إلي منافسة هادفة ، والقضاء علي السلوك السيئ .
- العمل علي توثيق العلاقة بين العاملين برعاية الشباب والجامعة ، وزيادة الولاء لها عند الإيمان بأهمية تحقيق أهدافها .

مراحل التطوير الإداري :

يري العسيري أن مراحل التطوير هي :

- مرحلة الإحساس بالحاجة إلي التطوير .
- مرحلة دراسة الوضع القائم.
- مرحلة البدء في تطبيق برنامج التطوير.
- مرحلة قياس الأداء وتصحيح الانحرافات .

ويذكر العمري أن عملية التغيير تتكون من أربع مراحل هي :

- **مرحلة التشخيص :** وفيها يتم فيها تحديد نقاط الضعف وتحديد أساليب العلاج .

- **مرحلة التخطيط للتغيير** : وفيها يتم تحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغيير.
- **مرحلة التغيير** : وفيها يبدأ تطبيق الإستراتيجيات .
- **مرحلة التقويم** : وفيها يتم المقارنة بين النتائج المتحققة والأهداف المرسومة وتصحيح الانحرافات .

إستراتيجيات التطوير الإداري :

إن التطوير الإداري يعتمد علي البعد الإستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية لأنه يستخدم الإحصاء في تحليله للمشاكل الإدارية الحالية والمحتملة وتشخيصها علمياً باعتبار أن ما يحرص عليه علماء التطوير هو التغيير المستمر وصولاً إلي مؤسسات تستطيع أن تتعامل مع المستقبل بنجاح، ولذلك فإن استخدام الإستراتيجيات مع التطوير الإداري هو الأنسب وله معيارين هما:

- **نطاق التطوير الإداري :**

قد تركز إستراتيجيات التطوير الإداري علي عنصر واحد أو عناصر محددة وقد تشمل مختلف العوامل التي تساهم في فعالية الأداء ، فإذا ركزت إستراتيجيات التطوير الإداري علي عنصر واحد أو التركيز علي تطوير الهياكل التنظيمية والمواصفات الوظيفية ، وأهملت الحوافز والرواتب والتدريب والقياس فهي إستراتيجيات قاصرة .

شمولية التطوير الإداري :

ويقصد به تركيز التطوير الإداري علي عدد محدد من المنظمات أوعلي قطاعات محددة من الجهاز الإداري للدولة، وقد يشتمل علي جميع منظمات وقطاعات الجهاز الإداري .

ويمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات للتطوير الإداري هي :

١. **إستراتيجية التطوير الجزئي :**

وتعني جهود التطوير الإداري التي تشمل عدد قليل من العناصر ، ويختار عدد من المؤسسات أو القطاعات ، وقد يشمل التطوير في هذه القطاعات إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارات العليا أو تطوير نظم المعلومات في تلك المؤسسات المختارة ، وتعتبر هذه الإستراتيجية أضيق الإستراتيجيات من حيث النطاق ، وأثرها في تحسن الأداء محدود جداً .

٢. **إستراتيجية التطوير الأفقي :**

وتعني الجهود التي تنصب علي عدد محدود من العناصر، لكن التطوير يؤثر في أغلب المؤسسات والقطاعات الحكومية ، وعلي الرغم من أن جهود التطوير شملت عدد كبير من المؤسسات ، لكن القصور يتمثل في احتوائها علي عدد قليل من العناصر التي تؤثر علي فعاليتها في النهاية ، ومن أمثلتها تطوير الهياكل التنظيمية في بعض القطاعات

، ولها دوافعها عندما تدرك القيادات السياسية أو القيادات العليا قصور شديد في جانباً معيناً من النظام الإداري تسعي إلي علاجه أفقياً .

٣. إستراتيجية التطوير القطاعي :

وتعني الجهود التطويرية تختار عدداً محدوداً من المؤسسات الحكومية وتركز علي متطلبات التطوير فيها لرفع مستوي أدائها ، لذلك فهي تحتوي علي معظم العناصر الحرجة المكونة للأداء ، من خلال تشخيص مواطن القصور والضعف في الأداء العام لعدد مختار من الأجهزة الحكومية جميعها ، ويمكن تطبيقه تمهيداً للتغيير والتطوير الشامل في الإدارات الحكومية ، ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية ومعايير الرقابة وأنظمة التخطيط وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل ، وفرصة نجاح هذه الإستراتيجية أكبر بالمقارنة مع الإستراتيجيات الأخرى .

٤. إستراتيجية التطوير الشامل :

وهي تمثل جهود التطوير الإداري التي تتناول مختلف العناصر الحرجة للأنظمة الإدارية في أغلب الأجهزة الحكومية ، فهي تشبه إلي حد كبير إستراتيجية التطوير القطاعي من حيث شمولها لمختلف العناصر المؤثرة في أداء القطاعات الحكومية، وتعتمد إستراتيجية التطوير الشامل في نجاحها علي عدة أمور هي:

- تبني التغيير والتطوير الشامل من القيادة السياسية .
- مقومات نجاح التطوير الشامل في المجتمع ودعمه ومؤازرته لتطوير نظم الأجهزة الحكومية.
- فعالية وكفاءة الرقابة الخارجية للمؤسسة التشريعية علي أداء الأجهزة الحكومية .
- الحرص علي تغيير وتطوير القيم السائدة في المجتمع سواء كانت نظم تعليم أو غيرها .
- تضافر الجهود التطويرية المتعلقة بتنمية الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ج. رعاية الشباب بالجامعة :

يعد التعليم الجامعي المحرك الأساسي في عملية التنمية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وشرطاً من شروط التنمية الإنسانية، وعاملاً فاعلاً في تطوير القدرات الذاتية للأفراد، بالإضافة إلى كونه المصدر الرئيسي للرفاهية الاجتماعية التي ينشدها الإنسان، بل أن مستقبل الدول يتقرر بصورة رئيسية في أروقة مؤسسات التعليم العالي .

ولكن تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من المشكلات والتحديات في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات والتقلبات العالمية في عالم الاقتصاد وانعكاساته على سوق العمل ، وهي مطالبة بقيادة التغيير في المجتمع نحو الآمال والطموحات المرجوة، مما يفرض عليها تغيير أساليبها الإدارية الحالية ، وتبني مفاهيم إدارية جديدة ، تمكنها من زيادة كفاءتها ، وجودة مخرجاتها لتصبح بمستوى التحديات والآمال التنموية .

وكان الخطيب من أشد المنتقدين للإدارة الجامعية في الوطن العربي حينما أكد أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين

وإداريين ، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير.

والتعليم الجامعي يضم مؤسسات خدمية تقدم العديد من الخدمات للمستفيدين ، ومن تلك الخدمات (الخدمات التعليمية ، الخدمات البحثية الخدمات الاستشارية ، خدمات التدريب، الخدمات الطبية ، الخدمات الإدارية).

وأجهزة رعاية الشباب بالجامعات المصرية من أهم القطاعات الشبابية المنوط بها التعامل مع جميع الطلاب في ظل الارتفاع الملحوظ في أعداد هؤلاء الطلاب المقبولين بالجامعات وكذلك الموازنة العامة للتعليم الجامعي.

ويعرّف محمود صديق رعاية الشباب بأنها " مهنة وقائية وعلاجية وإنشائية تقوم بها مجموعة من الأجهزة والمؤسسات تهدف إلى مقابلة احتياجات الشباب من خلال برامج وأنشطة تتفق مع أهداف المجتمع لتحقيق نموه وتطوره " .

رسالة رعاية الشباب بالجامعة :

العمل على خدمة الطلاب من خلال أنشطتها المختلفة والتي تنفذ على أسس علمية، وعلى أيدي قادرة على إعداد هذه الرسالة

إعداداً سليماً لكي تحقق للطالب رعاية حقيقية تتعاون فيها كل الجهود التربوية والاجتماعية للوصول به إلى أرقى المستويات، وذلك من خلال التعاون المشترك بين رواد اللجان ومسئولي رعاية الشباب وأعضاء إتحاد الطلاب والطلاب جميعاً ، لتنفيذ الخطة الموضوعة .

أهداف رعاية الشباب بالجامعة :

- تنمية مهارات الطلاب ومواهبهم .
- شغل أوقات فراغ الطلاب داخل الحرم الجامعي .
- تفريغ طاقات الشباب في خدمة الجامعة والمجتمع .
- المشاركة في الملتقيات القمية باسم الجامعة .

الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :

أُنشِئت جامعة جنوب الوادي ومقرها مدينة قنا بموجب القرار الجمهوري رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٥م ، وقد وقع الاختيار علي مدينة قنا لتكون مقراً لهذه الجامعة لموقعها المتوسط بين محافظات جنوب الوادي وهي سوهاج وقنا وأسوان والبحر الأحمر.

وضمت بعد ذلك محافظات قنا والأقصر والبحر الأحمر وذلك لاستقلال جامعة سوهاج، ثم استقلال جامعة أسوان ، التي أُنشِئت بموجب القرار الجمهوري رقم (٣١١) لسنة ٢٠١٢م لتكون قلعة من قلاع التعليم الجامعي في مصر.

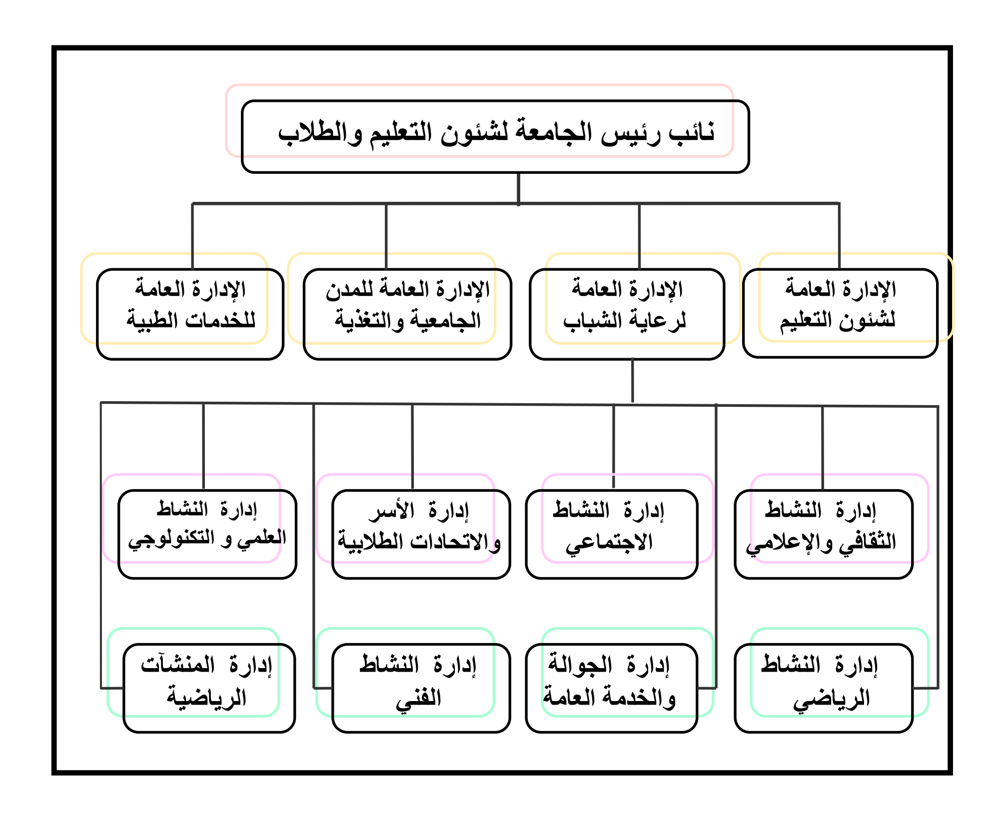
وبإنشاء جامعة جنوب الوادي بقنا بفروعها (سوهاج وأسوان والبحر الأحمر) في عام ١٩٩٥م ، ومن بعدها جامعة أسوان التي أُنشئت عام ٢٠١٢م ، وهما قبل ذلك فروعاً تابعة لجامعة أسيوط ضم بنائهما التنظيمي الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة والتي ضمت في هيكلها الوظيفي إدارة الشئون المالية والإدارية و٦ إدارات فنية هي :

- إدارة النشاط الرياضي	- إدارة النشاط الاجتماعي
- إدارة الأسر	- إدارة الجوالة والخدمة العامة
- إدارة النشاط الفني	- إدارة النشاط الثقافي

وتضم كل كلية من كليات الجامعة مكتب لرعاية الشباب يتكون من عدة أقسام هي نفس الأنشطة السابق ذكرها بالإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة . والإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة تضم حالياً إدارة الشئون المالية والإدارية وثمانية إدارات فرعية تهتم كل إدارة بنشاط معين وهذه الإدارات هي : إدارة النشاط الثقافي والإعلامي .

- إدارة الأسر والاتحادات الطلابية .
- إدارة النشاط الرياضي .
- إدارة النشاط الفني .
- إدارة النشاط الاجتماعي .

- إدارة النشاط العلمي والتكنولوجي .
- إدارة الجوالة والخدمة العامة .
- إدارة المنشآت الرياضية .



شكل (٦) : الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة

المصدر : (الكاتب)

اختصاصات الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة :

الإدارة العامة لرعاية الشباب تنبثق منها عدة إدارات فرعية تهتم كل إدارة بنشاط معين، وتمارس كل إدارة الاختصاصات والمسئوليات الآتية :

- **إدارة النشاط الثقافي والإعلامي :**

يهدف النشاط الثقافي إلي الارتقاء بفكر وثقافة طلاب الجامعة ورعاية وتنمية المواهب الشابة في كافة المجالات الثقافية والأدبية والعلمية والدينية والقومية ، وربط الشباب بقضايا مجتمعهم ووطنهم من خلال المجالات والمسابقات الثقافية الآتية :

- المسابقات الأدبية الحرة في مجالات الشعر والزجل والقصة القصيرة والمقال .
- مسابقة البحوث العلمية، والدوري الثقافي في المعلومات العامة بين كليات الجامعة .
- المسابقات الدينية في حفظ القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة والثقافة الإسلامية .
- إقامة الندوات الثقافية والدينية والعلمية علي مستوي الجامعة .

- **إدارة النشاط الإجتماعي :**

يهدف النشاط الاجتماعي لتنمية العلاقات بين الطلاب ، والتفاعل الاجتماعي بينهم وبين أنفسهم ، وبينهم وبين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وجعلهم أسرة مترابطة.

وينطلق العمل بالنشاط الاجتماعي من خلال ثلاثة أقسام هي :

- الرحلات والمعسكرات.
- البحوث الاجتماعية.
- الأنشطة الطلابية المتنوعة الهادفة للخدمة الاجتماعية .

- **إدارة الأسر والإتحادات الطلابية :**

الأسر الطلابية :

هي مجموعات طلابية تابعة للجنة الأسر بإتحاد الطلاب ، وتعد بمثابة العلاقات الحميمة بين الطالب وأستاذه ، والأسر الطلابية تهدف إلي :

- تحقيق أهداف إتحاد الطلاب .
- بث الروح الجماعية السلمية بين الطلاب وتوثيق الروابط بينهم .
- اكتشاف مواهب الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم .
- نشر وتشجيع الأنشطة (الرياضية – الثقافية – الاجتماعية – الكشفية – الفنية).
- إبراز طاقات الطلاب والإفادة منهم في خدمة مجتمعهم .

الاتحادات الطلابية :

هـي التنظيمـات الشـرعية الممثلـة لطـلاب الكليـات والمعاهـد والجامعات في مصر، وتهدف الاتحادات الطلابية إلي :

- تنميـة القـيم الروحيـة والأخلاقيـة والـوعي الـوطني والقـومي بـين الطلاب وتدريبهم على القيادة والتعبير المسئول عن آرائهم.
- اكتشـاف مواهـب الطـلاب والطالبـات وقـدراتهم ومهـاراتهم وصقلها وتشجيعها.
- بث الروح الجامعية المسئولة بين الطلاب وتوثيق الروابط بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- تنظيم الإفادة من طاقات الطلاب في خدمة المجتمع بما يعود على الوطن بالخير.

- **إدارة النشاط العلمي والتكنولوجي :**

تخـتص بعقـد النـدوات والمحاضـرات العلميـة بهـدف تنميـة القدرات العلمية والتكنولوجية ونشر المعرفة إنتاجاً وتطبيقاً عن طريق نوادي العلوم والجمعيات العلمية وتهدف إلي :

- الاكتشاف المبكر للطلاب المبتكرين والمتميزين علمياً وتدعيمهم علمياً ومعنوياً وتوفير المناخ المناسب لصقل مواهبهم .

- مساعدة الطلاب في تحقيق أفكارهم وخططهم و اكتشافاتهم العلمية والوصول بها إلي براءة الاختراع .
- إكساب الطلاب المهارات التطبيقية في المجالات العلمية المختلفة التي يضمها نادي العلوم.
- خدمة المجتمع والبيئة المحيطة من خلال الندوات و المحاضرات والاكتشافات التي تسهم في رقي وتطور المجتمع و الحفاظ عليه .
- نشر وتنمية الوعي الثقافي والعلمي من خلال الإصدارات الإعلامية والنشرات والمجلات .

- **إدارة النشاط الرياضي :**

هي الإدارة المسئولة عن إعداد الخطط والبرامج للنشاط الرياضي بالجامعة ومتابعتها، ومناط بها الإشراف علي النشاط الرياضي بالجامعة والكليات التابعة لها والوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص .

والنشاط الرياضي هو النشاط الذي يهدف إلى تشجيع المواهب الرياضية وتنميتها على مستوى الجامعة بما يحقق تعبير الطلاب المتميزين رياضياً عن أنفسهم وعن طاقاتهم الرياضية من خلال تنميتهم جسمياً وعقلياً وبث روح الفريق بينهم والإحساس بالمسئولية

وحسن التقدير والرضا عن الذات في نفس الوقت وتقوم إدارة النشاط الرياضي بالتالي :

- تقدم للطلاب الأنشطة المتعددة التي تساعدهم على اكتساب المهارات الفردية والرياضية وتكوين العلاقات الاجتماعية والصفات القيادية مثل (سباق الطريق- الدوري الرياضي الداخلي- خماسيات كرة القدم- صالات اللياقة البدنية) .
- الدوري الداخلي ويشمل الألعاب الجماعية والفردية المختلفة للطلبة والطالبات .
- النشاط الرياضي بالجامعة يوفر صالات متخصصة بها مدربين متخصصين تعمل فترتين صباحا ومساءا لكل الراغبين من الطلاب في تنمية لياقتهم البدنية طوال العام.
- يشمل النشاط الرياضي مراكز تدريب متخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة ، وينظم لهم معسكرات صيفية خاصة بهم .

- **إدارة المنشآت الرياضية :**

تشمل جميع المنشآت الرياضية الموجودة بالجامعة و هي :

- الصالات
- مجمع الملاعب المفتوحة المغطاة

- ملاعـــب كـــرة القدم   حمام السباحة
- مراكز اللياقة البدنية .

- **إدارة النشاط الفني :**

النشـاط الفـني هـو النشـاط الـذي يمـارس فيـه الطـلاب فنـونهم الجميلـة الـتي تحمـل مـدلولاً واسـعاً يشـير إلى أنـواع عـدة مـن النشـاط الإبداعي ، ويمكن تصنيف تلك الفنون إلي قسمين :

- **الفنـــون التشـــكيلية** : كالتصـوير والنحـت والعمـارة والرسـم والحفر.
- **الفنـون التعبيريـة** : كالموسـيقى والغنـاء والفنـون الاسـتعراضـية والشعبية والمسرح .

مجالات النشاط الفني :

- الكـورال – النشـاط المسـرحي –الفنـون التشـكيلية – المعـارض الفنية – الموسيقى .

- **إدارة الجوالة والخدمة العامة :**

الهدف من ممارسة أنشطة الجوالة والخدمة العامة هو المساهمة في تنمية الشباب من كافة الجوانب- البدنيـة والعقليـة والاجتماعيـة - والاستفادة من قدراتهم في تنميـة وخدمـة مجتمعـاتهم المحليـة والوطنيـة

والعالمية من خلال ممارسة أوجه الأنشطة الكشفية والعمل بالوعد والقانون الكشفي ، وتنقسم إدارة الجوالة والخدمة العامة إلي قسمين هما :

قسم الجوالة ويكون مسئولاً عن :

- تدريب الجوالين والجوالات علي المهارات والفنون الكشفية .
- إعداد وتأهيل القادة الطبيعيين وأخصائي النشاط من خلال إقامة الدراسات الرسمية .
- المشاركة في اللقاءات والتجمعات الكشفية علي المستوي المحلي ومستوي الجامعات .
- إقامة الدورات والندوات والمسابقات الكشفية داخل الجامعة .

قسم الخدمة العامة ويكون مسئولاً عن :

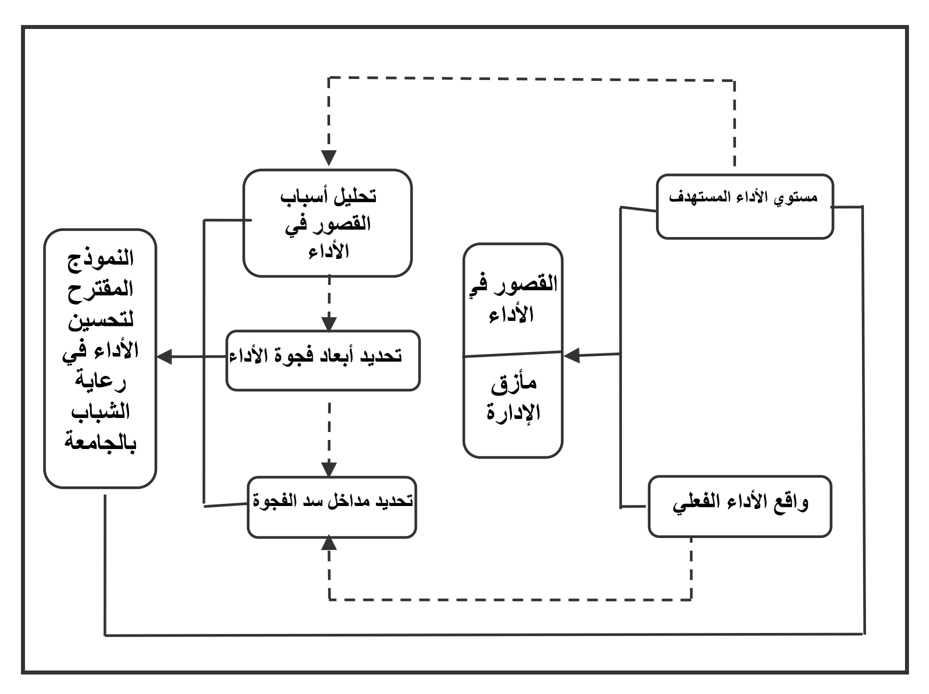
- إقامة معسكرات العمل(تشجير –دهانات – تجميل – لافتات إرشادية).
- التدريب علي تنفيذ القوافل المتكاملة (الطبية– البيطرية– الرياضية– الدينية– الاجتماعية).
- المشاركة في حملات التوعية (عمالة الأطفال – ختان الإناث – شلل الأطفال – أنفلونزا الطيور – الإدمان والتدخين – الحقوق السياسية للمرأة – الزواج العرفي – المخلفات الصلبة – التطعيمات الوقائية للأطفال) .

عناصر تطوير الأداء برعاية الشباب بالجامعة :

يري الكاتب أن عناصر عملية تطوير الأداء برعاية الشباب بالجامعة هي:

- **مستوي الأداء المستهدف** : وهو مستوى الأداء المخطط والذي تعمل إدارة رعاية الشباب على تحقيقه ، ويمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها وتحقيقها .
- **واقع الأداء الفعلي** : وهو الأداء الحالي الذي يتم إنجازه فعلياً من قبل رعاية الشباب بالجامعة خلال فترة زمنية محددة .
- **فجوة الأداء** : وهي القصور في الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف والتي تمثل مأزق الإدارة .
- **النموذج المقترح لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب** : وهو النموذج المقترح لأسلوب سيجما ٦ لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق ، وتأثيره علي تطوير العمل الإداري برعاية الشباب بالجامعة ، فإذا نجح العلاج وارتفع مستوي الأداء الوظيفي برعاية الشباب بالجامعة إلى المستوى المستهدف ، يجب المتابعة للتأكد من استمرار التحسن ، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي .

والشكل التالي يوضح نظام تحسين الأداء في رعاية الشباب بالجامعة:



شكل (٧) : نظام تحسين الأداء في رعاية الشباب بالجامعة

المصدر : (الكاتب)

الدراسات المرجعية -

الدراسات المرجعية تنير الطريق أمام الباحثين لتوضيح الخطوط العريضة التي يهتدون بها في تحديد منهجية الدارسة واختيار أنسب أدوات جمع البيانات والاستفادة مما توصلت إليه من نتائج في تفسير ومناقشة ما تسفر عنه دراستهم من نتائج.

ومن خلال ما تمكن الكاتب من الوصول إليه من دراسات ذات صلة بمجال الدراسة سوف يستعرض الكاتب الدراسات السابقة وفقاً لعام إجرائها من الأحدث إلى الأقدم ، ثم التعقيب عليها، حتى يتم توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومجالات استفادة الكاتب من تلك الدراسات ، وسيتم عرضها مصنفة في المجموعات التالية :

- الدراسات التي تناولت أسلوب سيجما ٦ .
- الدراسات التي تناولت رعاية الشباب بالجامعة .

أ. الدراسات التي تناولت أسلوب سيجما ٦ :

١. دراسة عمر علي إسماعيل (٢٠١١) وعنوانها " سيجما ٦ مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي : بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل " هدفت الدراسة إلي بيان أهمية سيجما ٦ كمدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي ، واستخدم

الكاتب المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت عينة الدراسة في(٧٢٢) طالباً في المرحلة الأولي للأقسام العلمية بالكلية ، واستخدم الكاتب المقابلات الشخصية وملاحظة سير العملية التعليمية كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن تطبيق سيجما ٦ يحتاج إلي هيكل تنظيمي جديد يعكس الأدوار الجديدة للأفراد والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد المستويات فيه كم ونوع الأفراد المطلوب تواجدهم في هذا التنظيم.
- يتطلب تطبيق سيجما ٦ في الكلية تواجد أفراد ذو مهارات خاصة يكون لهم مسميات تحدد واجباتهم ومستوي المهارة التي يتمتعون بها ويتم تسميتهم بالأبطال أو حاملي الأحزمة.

. دراسة محمد حمد سالم (٢٠١١) وعنوانها " إمكانية تطبيق آليات سيجما ٦ لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الإحساء (بنين) "هدفت الدراسة إلي توضيح مدي الاستفادة من تطبيق برنامج سيجما٦ في تقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي واستخدم الكاتب المنهج الوصفي – التحليلي، وتمثلت العينة في (٨٧) مشرفاً واستخدم

الكاتب استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- توفير البرامج الإحصائية والإصدارات الحديثة من برامج سيجما ٦ وتسهيل التدريب عليه.
- استعداد إدارة الإشراف التربوي لتذليل جميع العقبات والمتطلبات لاستخدام برنامج سيجما ٦ ، وجدولة المكافآت وتقدير منسوبي إدارة الإشراف التربوي عند استخدام سيجما ٦ ومنحهم الفرص للمشاركة في صنع واتخاذ القرار.

٢. دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) وعنوانها " إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ٦ في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض "هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ٦ في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض ، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في (١٣٠) موظف، (٣٦٧) عضواً ، واستخدم الكاتب الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- موافقة أفراد الدراسة بشدة علي متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ في النادي .

- أن أفـراد الدراسـة موافقـون علـي اسـتعداد النـادي لتطبيـق أسلوب سيجما ٦

٤. دراسـة *Al Atiqi & Deshpande* (٢٠٠٩) وعنوانهـا " تحـول التعليم العالي مع سيجما ٦ " وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أثـر تطبيـق برنـامج سـيجما ٦ علـي التعلـيم العـالي بالكويـت ، وأجريت الدراسة على مجلس الجامعات الخاصة في الكويت، وقد تبنـى الباحثـان برنـامج لتطبيـق سـيجما ٦ يقـوم علـي تحديـد مـدخلات ومخرجـات العمليـة التعليميـة والمشكلات التي تواجـه خريجـي الجامعـات، واسـتخدم الباحثـان المـنهج الوصـفي – التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانـات ، ومـن أهـم نتائج الدراسة :

- أن تطبيق سيجما ٦ يساهم في تعزيز مكانة الجامعة مقارنة مع الجامعات الأخرى في ظل الأخذ بنظر الاعتبار معايير الاعتماد الجامعي الذي أكدت عليه هذه الدارسة .

٥. دراسة ليث علي الحكيم (٢٠٠٨) وعنوانها " نحو إمكانية تطبيق مـدخل سـيجما ٦ المرتكـزة علـي إدارة المعرفـة لتحقيـق التفـوق التنافسـي"وهدفت الدراسـة إلـي التعـرف علـي إمكانيـة تطبيـق أسـلوب سـيجما ٦ المرتكـزة علـي إدارة المعرفـة لتحقيـق التفـوق

التنافسي، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي التحليلي ، تم تطبيق الدراسة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية بالعراق وتمثلت عينة الدراسة في(٢٦) من المدير العام للشركة ومساعده ورؤساء الأقسام وبعض من أعضاء مجلس الإدارة من غير رؤساء الأقسام ، واستخدم الكاتب الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات سيجما ٦ وعمليات إدارة المعرفة .
- أن عمليات سيجما ٦ تؤثر معنوياً في تحقيق التفوق التنافسي .

٤. دراسة إبراهيم طه العجلوني (٢٠٠٧) وعنوانها " سيجما ٦ كنموذج مقترح لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي " هدفت الدراسة إلي نشر الوعي بأهمية أسلوب سيجما ٦ والتعريف بإمكانياته في النهوض بواقع الجودة في الكلية والجامعة ، واستخدم الكاتب منهج تحليل المضمون من خلال استعراض دراسات وتجارب سابقة حول الجودة الشاملة وأسلوب سيجما ٦ وتطبيقاتها في التعليم العالي ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن أسلوب سيجما ٦ نموذج يمكن تطبيقه كنظام لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي إذا توفرت له المتطلبات الضرورية للنجاح .
- يستطيع هذا النظام وضع معايير للأداء وقياس الأداء الفعلي للجامعة أو الكلية علي ضوئها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحسينات الكفيلة برفع كفاءتها .

٢. دراسة إبراهيم طه العجلوني (٢٠٠٦) وعنوانها " تطبيقات سيجما ٦ في كلية تقنية " وهدفت الدراسة إلي بحث إمكانية تطبيق سيجما ٦ في الكلية التقنية ببيشة ، واستخدم الكاتب منهج التحليل والاستدلال المنطقي واستخدم الكاتب الاستبيان كأداة لجمع البيانات

١ • ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن أسلوب سيجما ٦ يمكن تطبيقه لإدارة الجودة في الكلية التقنية بمحافظة ببيشة إذا توفرت له المتطلبات الضرورية للنجاح .
- يمكن من خلال هذا الأسلوب وضع معايير كمية للأداء ، وقياس الأداء الفعلي للكلية علي ضوئها ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحسينات الكفيلة برفع كفاءة الكلية، وزيادة قدرتها علي تقديم خدمات تعليمية وتدريبية متميزة للجهات المستفيدة .
- قدرة الكلية من خلال هذا الأسلوب علي تشخيص المشكلات وتقديم حلول لجميع الأنشطة التعليمية والتدريبية والإدارية في الكلية، مما يتيح لها تطوير أدائها في جميع المجالات .

١. دراسة أمل سلامة الشامان (٢٠٠٥) وعنوانها" تطبيقات سيجما ٦ في المجال التربوي" وهدفت الدراسة إلي إمكانية تطبيق سيجما ٦ في المجال التربوي من خلال التعرف علي مفهوم سيجما ٦ والفرق بينها وبين إدارة الجودة الشاملة ، والتعرف علي كيفية تطبيق سيجما ٦ وسبل تنشيطها في المجال التربوي ، وتمثلت عينة

الدراسة في (٦٠٠) طالب وطالبة واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي باستقصاء أهم الأدبيات من خلال مراجعة الدراسات والوثائق الخاصة، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن نجاح تطبيق سيجما ٦ يعتمد علي عدد من العوامل ذات العلاقة الوثيقة بالقيادة الإدارية وهي : التزام القيادة العليا، الاتصال المؤسسي التغير الثقافي، التدريب، أولوية اختيار المشروع ، تكنولوجيا المعلومات .
- تتمثل معوقات تطبيق سيجما ٦ في محدودية الموارد ، تشتت الجهود، عدم قبول التغيير، المعتقدات الخاطئة ، ارتفاع تكاليف التدريب .

ب الدراسات التي تناولت رعاية الشباب بالجامعة :

١. دراسة "محمد أبو الفتوح عبد الحميد" (٢٠٠٩) وعنوانها " تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية شباب الجامعة " وهدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية شباب جامعة المنيا من خلال التعرف على الواقع الفعلي لوظيفة

الأخصائي الرياضي بالجامعة والاحتياجات الوظيفية لأخصائي النشاط الرياضي برعاية الشباب وبرامج التنمية الإدارية المقترحة لأخصائي النشاط الرياضي، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي- الدراسات المسحية، وتمثلت عينة الدراسة في الأخصائيين الرياضيين العاملين بمكاتب رعاية شباب جامعة المنيا ، واستخدم الكاتب الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- وجود جميع الجوانب الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق في الواقع الفعلي لوظيفة الأخصائي الرياضي .

٢. دراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧) وعنوانها " تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة " وهدفت الدراسة إلى تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة من خلال التعرف على واقع إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي ومقومات الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي ووضع تصور مقترح يزيد من فاعلية إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي وكانت عينة الدارسة من أعضاء

هيئـة التـدريس رواد اللجـان الرياضـية بالجامعـة والأخصـائيين الرياضـيين والطـلاب الممارسـين للنشـاط ، واسـتخدم الكاتـب الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :

- عدم تناسب أهداف النشاط الرياضي مع الإمكانات المتاحة ووجود معوقات تحول دون التخطيط الأمثل لتحقيق الأهداف وعدم مراعاة مواعيد المحاضرات عند تنفيذ الأنشطة.

٢. دراسة مصطفي كامل جابر (٢٠٠٦) وعنوانها " تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة" وهدفت الدراسة إلي تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة في(٧٦) أخصائي رياضي، واستخدم الكاتب المقابلة الشخصية ، والاستبيان كأدوات لجمع البيانات

ومن أهم نتائج الدراسة :

- هنـاك قصـور في إعـداد بـرامج التنميـة الإداريـة للأخصـائيين الرياضيين بجامعة الأزهر.
- عـدم وجـود دورات تدريبيـة بصـفة دوريـة لتأهيـل الأخصـائيين الرياضيين بالجامعة.

٤ . دراسـة محمـد إبـراهيم الـذهبي (٢٠٠٥) وعنوانهـا " بنـاء مقيـاس لتقـويم الأنشطة الطلابيـة بجامعـة المنصـورة مـن منظـور ترويحـي " وهدفت الدراسة إلي بناء مقياس لتقويم الأنشطة الطلابية بجامعة المنصـورة وتطبيقـه ، للتعـرف علي مدي تحقيـق الأنشطة الطلابيـة للأهداف الترويحية ، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي ، واشتملت العينة علي (١٠٢٢) طالب وطالبة من المشاركين وغير المشاركين في الأنشطة الطلابية بالجامعة ، واستخدم الكاتب المقابلة الشخصية، وبنـاء مقيـاس لتقويم الأنشطة الطلابية، ومن أهم نتائج الدراسة :

- إدراك طلاب الجامعة سواء المشاركين أو غير المشاركين لأهميـة الأنشطة وأهدافها.
- الطلاب المشاركين في الأنشطة الطلابية أكثر قدرة علي تحقيـق الرضـا النفسي مـن خـلال إشـباعهم لحاجـاتهم النفسـية وتقـديم الحوافز المادية والمعنوية لديهم عند المشاركة.

٥. دراسة محمود صديق عبد الواحد (٢٠٠٥) وعنوانها " تقويم الأنشطة الطلابية بجامعة أسيوط " وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أهداف برامج الأنشطة الطلابية بجامعة أسيوط ومدي تلبية الأنشطة الطلابية لاحتياجات الطلاب والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تعوق ممارسة الطلاب للأنشطة واستخدم الكاتب المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في (٧٥٦) طالب وطالبة من جامعة أسيوط ، واستخدم الكاتب الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود إتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة علي احتلال النشاط الرياضي المرتبة الأولى من منظومة برامج الأنشطة الطلابية المرتبطة بالحاجةإلى الأمن .
- عدم مناسبة مواعيد ممارسة النشاط مع مواعيد المحاضرات .

٦. دراسة عبد الله فرغلي أحمد (٢٠٠٤) وعنوانها " تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة أسيوط في ضوء مقومات الجودة الشاملة " وهدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح يزيد من فاعلية إدارة النشاط الرياضي بجامعة أسيوط واستخدم الكاتب الأسلوب المسحي، واشتملت العينة علي (٢٢٧) عضواً من مراكز الشباب ،

وعدد (٤١) مشرف رياضي، وعدد (١٦) عضو هيئة تدريس من رواد اللجان، واستخدم الكاتب الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم نتائج الدراسة :

- وضع تصور مقترح يزيد من فاعلية إدارة النشاط الرياضي بجامعة أسيوط في ضوء مقومات الجودة الشاملة .

٢. دراسة عز الدين حسيني سليمان (٢٠٠٤) وعنوانها " تقويم أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية " وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أداء الإدارة الرياضية بالإدارات العامة لرعاية الطلاب بالجامعات المصرية ومعرفة نقاط القوة والقصور والمعوقات التي تعترضها، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي وتمثلت العينة في (١٧١) فرداً من رواد اللجان الرياضية العليا، مديري عموم رعاية الطلاب،مديري إدارات النشاط الرياضي، الأخصائيين الرياضيين بالإدارات الرياضية، واستخدم الكاتب الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم نتائج الدراسة:

- يتم تعيين القيادات بالمجال الطلابي بالأقدمية المطلقة، ولا توجد برامج لقياس مدي كفاءة القيادات ، وعدم وجود دورات لصقل وتدريب الأخصائيين الرياضيين برعاية الشباب .

- قلة الإمكانات التي توفرها الدولة للأنشطة من الميزانية العامة لوزارة التعليم العالي، وعدم توافر الإمكانات للتعاقد مع مدربين أكفاء لتدريب الفرق الرياضية .

١٠. دراسة أحمد محمد خضر (٢٠٠٣) وعنوانها " دور رعاية الشباب في تحقيق أهداف النشاط الرياضي بجامعة طنطا " وهدفت الدراسة إلي تحديد المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف النشاط الرياضي، ودور العاملين برعاية الشباب في تحقيق أهداف النشاط الرياضي، استخدم الكاتب المنهج الوصفي المسحي ، واستخدم المقابلة الشخصية والاستبيان كأداة لجمع البيانات

ومن أهم نتائج الدراسة :

- أهداف النشاط الرياضي لا تتناسب مع إمكانيات الجامعة في هذا المجال (الأهداف غير مرنة – والأخصائيين لا يشاركون في وضعها).
- عدم تحقيق معظم أهداف النشاط الرياضي بالجامعة .
- الإعداد التعليمي بكليات الجامعة ليس كافياً لإعداد الأخصائي الرياضي على الوجه المطلوب.
- عدم وضع خطة متكاملة ، وخطة مستقبلية للإمكانيات والميزانيات والاحتياجات من المواد المادية والبشرية وخطة زمنية واضحة المعالم .

١. دراسة عزالدين كامل إبراهيم (٢٠٠٣) وعنوانها " تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر "وهدفت الدراسة إلي تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر من خلال (الأهداف – الهيكل التنظيمي – السلطات والمسئوليات – القيادة – القوانين واللوائح – الاتصال) واستخدم الكاتب المنهج الوصفي ، وتمثلت عينة الدراسة في (١٠) رواد لجان (٣٠) من أخصائي النشاط ، (٩٠) طالب ، واستخدم الكاتب المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- عدم وجود دورات وندوات وبرامج تأهيلية لرفع مستوي الأخصائيين بغرض تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الحديثة في مجالات تخصصاتهم.
- عدم مناسبة الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة العامة لرعاية الطلاب ويحتاج إلي تعديل.

التعليق على الدراسات السابقة :

- يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن أسلوب سيجما ٦ من أفضل الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات وقد أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما يحمله من أفكار غير تقليدية تهدف للتغيير وتحسين الجودة .

- اشتملت الدراسات السابقة على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وعددهم (١٧) دراسة، منها (١٦) دراسة عربية ، (١) دراسة أجنبية .
- تناولت الدراسات السابقة (٨) دراسات أسلوب سيجما ٦ ، وإمكانية تطبيقه ومدى توفر متطلبات تطبيقه ، كما تناولت (٩) دراسات رعاية الشباب بالجامعة، والأنشطة الطلابية في الجامعات .
- أجريت هذه الدراسات في الفترة ما بين ٢٠٠٣م - ٢٠١١م وتنوعت الدراسات السابقة من حيث الاتجاهات والمجالات البحثية فمنها : -

• دراسات تناولت أسلوب سيجما ٦ ، وإمكانية تطبيقه ، ومدى توفر متطلبات تطبيقه في الجامعات ، والمجال التربوي ،

ومؤسسات التعليم العالي، والأندية ، والمؤسسات العامة والخاصة .

- دراسات تناولت الأنشطة الطلابية وبرامجها وأجهزة رعاية الشباب بالجامعات .

- **بالنسبة لعينة الدراسات السابقة :**

فقد اشتملت العينة علي :

- قيادات إدارية (رواد لجان الأنشطة في الجامعات - مديرو عموم - مديرو إدارات - رؤساء أقسام – أعضاء مجلس الإدارة) .
- تنفيذيون (أخصائيو رعاية الشباب بالجامعة – موظفون – مشرفون).
- مستفيدون (طلاب جامعات – أعضاء أندية ومراكز الشباب) .

- **بالنسبة لمناهج الدراسات السابقة :**

فقد تم استخدام المناهج التالية :

المنهج الوصفي - التحليلي - الأسلوب المسحي .

أمـا فيمـا يخـص أدوات جمـع البيانـات المستخدمة في الدراسـات السابقة فقد اشتملت علي :

المقابلة الشخصية - الاستبيان - المقياس (مقياس تقويم الأنشطة الطلابية).

مدي الاستفادة من الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة قد ألقت الضوء علي الكثير من المعالم التي أفادت الكاتب ، كما أنها ساعدت في إبراز العلاقة بين الدراسات بعضها والبعض الأخر وعلاقتها بالدارسة الحالي ، مما أنار الطريق أمام الكاتب فيما يتعلق بتحديد خطة الدارسة وعينته واختيار أدواته .

بالإضافة إلي ما سبق فقد استفاد الكاتب من تلك الدراسات السابقة فيما يلي :

- ساعدت الكاتب في تحديد وصياغة جوانب مشكلة الدراسة و تحليل جوانبها وأعطته ثراء في المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة .
- تحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الحالية .

- ساعدت الكاتب في وضع تساؤلات الدارسة في ضوء هدف الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة ، واختيار أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة الحالية .
- استخدام الأسلوب والمعاملات الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
- كانت بمثابة عوناً كبيراً للباحث في رصد ووصف المعوقات والمشكلات التي تعترض العمل الإداري برعاية الشباب بالجامعة ، وأوضحت الدراسات السابقة أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تقف حائلاً في سبيل تحقيق هذه الإدارات للأهداف المرجوة .
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- لا توجد دراسات محلية حسب علم الكاتب تناولت مفهوم أسلوب سيجما ٦ ، وإمكانية استخدامه في رعاية الشباب بالجامعة .
- بيان متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بالجامعة لتطوير العمل الإداري ، من خلال تقليل الأخطاء الإدارية ، وزيادة رضي المستفيدين من الطلاب .

الفصل الثاني

ا. طـة ا! جـرا ت

المنهج :

استخدم الكاتب كلاً من المنهجين التاليين :

جنوب الوادي وأسوان .

- التجريبي بطريقة المجموعة الواحدة لتطبيق البرنامج التدريبي لأسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان.

المجتمع:

يتمثل مجتمع الدارسة في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارة العامة لرعاية الشباب، ورعاية الشباب بكليات جامعتي جنوب الوادي وأسوان والأخصائيين الرياضيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب ، وأقسام رعاية الشباب بكليات جامعتي جنوب الوادي وأسوان، والبالغ عددهم (٩٩) مديراً وأخصائياً رياضياً .

العينة:

تم اختيار عينة الدارسة بالطريقة الطبقية العشوائية وعددهم (٦٩) من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارة العامة لرعاية

الشباب ، ورعاية الشباب بالكليات ، والأخصائيين الرياضيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب ، وأقسام رعاية الشباب بكليات جامعة جنوب الوادي بقنا وجامعة أسوان لواقع العمل الإداري ومتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب ، والجدول التالي يوضح توصيف مجتمع الدراسة .

جدول ٥)

توصيف مجتمع وعيـ ـة البحث

الجامعة	مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام				الأخصائيون الرياضيون برعاية الشباب			
	المجتمع	عينة التقنين	عينة الدراسة	النسبة المئوية	المجتمع	عينة التقنين	عينة الدراسة	النسبة المئوية
جنوب الوادي(قنا)	٢١	٤	١٤	٦٦.٦٧	٤١	٩	٢٩	٧٠.٧٣
أسوان	١٣	٢	٩	٦٩.٢٣	٢٤	٥	١٧	٧٠.٨٣
المجموع	٣٤	٦	٢٣	٦٧.٦٥	٦٥	١٤	٤٦	٧٠.٧٧

كما تم اختيار عينة الدارسة بالطريقة العمدية وعددهم (١٤) من مديري الإدارات والأخصائيين الرياضيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة أسوان لتطبيق البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب .

أدوات جمع البيانات :

استعان الكاتب في جمع البيانات بالأدوات التالية:

١. تحليل الوثائق وتمثلت في:

- تحليل الوثائق المتخصصة في مجال أسلوب سيجما ٦ .
- تحليل الوثائق المتخصصة في مجال رعاية الشباب بالجامعة .

أ - استمارات استبيان من إعداد الكاتب :

قام الكاتب بإعداد عدد(٥) استمارات استبيان موزعين كالتالي ؛

- **الاستبيان الأول:** يهدف إلي التعرف علي واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان.
- **الاستبيان الثاني:** يهدف إلي التعرف علي متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان.
- **الاستبيان الثالث:** يهدف إلي التعرف علي مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان.
- **الاستبيان الرابع:** يهدف إلي وضع برنامج تدريبي مقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .
- **الاستبيان الخامس:** يهدف إلي التعرف علي المستوي المعرفي والوظيفي للعاملين برعاية الشباب قبل وبعد تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ .

فيما يلي الخطوات التي اتبعها الكاتب في إعداد وتصميم الاستبيانات؛

أولاً استبيان واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي أسوان .

لتحديد محاور الاستبيان الخاص بواقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان قام الكاتب بالإطلاع علي الدراسات المرتبطة برعاية الشباب بالجامعة ومن خلال ذلك توصل الكاتب إلي عدد (٥) محاور هي :

١. محور الهيكل التنظيمي
٢. محور نمط الإدارة
٣. محور الإجراءات والسياسات
٤. محور الثقافة التنظيمية
٥. محور كفاءة الأداء

عرض المحاور علي الخبراء :

عرض الكاتب المحاور التي توصل إليها علي الخبراء .

وذلك لإبداء الرأي حول :

- مدي كفاية المحاور المقترحة ومناسبتها للهدف الموضوع للدراسة .
- إضافة أو حذف أو تعديل المحاور التي من شأنها إثراء الدراسة .

تم عـرض الاسـتمارة علـى الخـبراء ، ثـم قـام الكاتـب بحسـاب النسـبة المئويـة لأراء الخـبراء حـول المحـاور الرئيسـية المناسـبة كمـا هـو موضح بالجداول التالي .

جدول (؛)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في المحاور المقترحة لتصميم استبياز واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ١)

م	المحاور المقترحة	موافق	النسبة %	حالة المحور
الأول	الهيكل التنظيمي	٧	١٠٠ %	مناسب
الثاني	نمط الإدارة	٦	٨٥.٧ %	مناسب
الثالث	الإجراءات والسياسات	٦	٨٥.٧ %	مناسب
الرابع	الثقافة التنظيمية	٧	١٠٠ %	مناسب
الخامس	كفاءة الأداء	٦	٨٥.٧ %	مناسب

يتضح من الجدول السابق حصول المحاور المقترحة علي نسبة مئويـة تراوحـت بـين (٨٥.٧ ٪ - ١٠٠٪) وقـد ارتضـي الكاتـب نسـبة موافقـة (٧٠ ٪) فـأكثر مـن آراء الخـبراء لتحديـد المحـاور الرئيسـية للاستبيان ، وبناءاً عليه لم يتم حذف أو تعديل أي محور.

ثم قام الكاتب بصياغة مجموعة من العبارات التي يمكن أن تندرج تحت كل محور من المحاور المستخلصة من أراء الخبراء ، والتي تقيس تلك المحاور وتم وضع الاستبيان في صورته المبدئية ، ثم قام الكاتب بعرضها علي الخبراء لإبداء الرأي في مدي مناسبة كل عبارة للمحور التابعة له ، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة يرونها مناسبة أو غير مناسبة ، وبلغت عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٣٩) عبارة ، والجدول التالي يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة لكل محور.

جدول ١)

النسد ة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة لمحاور استبيان واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٧)

الهيكل التنظيمي		نمط الإدارة		الإجراءات والسياسات		الثقافة التنظيمية		كفاءة الأداء	
العبارة	٪	العبارة	٪	العبارة	٪	العبارة	٪	العبارة	٪
١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	٧١.٤	١	١٠٠
٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	٨٥.٧	٢	٨٥.٧	٢	٧١.٤
٣	٨٥.٧	٣	١٠٠	٣	٤٢.٩*	٣	١٠٠	٣	٨٥.٧
٤	٤٢.٩ *	٤	٥٧.١*	٤	٨٥.٧	٤	٥٧.١*	٤	٧١.٤
٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	٥٧.١*	٥	١٠٠	٥	٤٢.٩*
٦	٨٥.٧	٦	٤٢.٩*	٦	٨٥.٧	٦	٨٥.٧	٦	٨٥.٧
٧	٥٧.١ *	٧	٨٥.٧	٧	٧١.٤	٧	١٠٠	٧	١٠٠
		٨	٨٥.٧	٨	١٠٠	٨	٤٢.٩*	٨	١٠٠

* عبارة لم تحصل علي نسبة ٧٠ %

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لآراء الخبراء تراوحت بين (٤٢.٩ ٪ - ١٠٠٪) وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠٪) فأكثر من آراء الخبراء، وتم استبعاد العبارات أرقام٤ ، ٧ من

محور الهيكل التنظيمي، والعبارات أرقام ٤ ، ٦ من محور نمط الإدارة ، والعبارات أرقام ٣ ، ٥ من محور الإجراءات والسياسات ، والعبارات أرقام٤ ، ٨ من محور الثقافة التنظيمية، والعبارة رقم ٥ من محور كفاءة الأداء، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات بناءاً على آراء الخبراء.

الدراسة الاستطلاعية :

قام الكاتب بتطبيق الاستبيان علي عينة قوامها (٢٠) مفحوصاً من مجتمع الدارسة ومن خارج عينة الدارسة الأساسية وذلك بغرض :

- التأكد من مدي مناسبة ووضوح العبارات للعينة المطبق عليها الاستبيان .
- تحديد زمن تطبيق الاستبيان .
- إيجاد المعاملات العلمية للاستمارة الصدق ، الثبات .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحي بالغموض أو عدم الفهم .

المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الكاتب بتحديد المعاملات العلمية للاستبيان علي النحو التالي :

صدق الاستبيان من خلال :

١. **صدق المحتوي :**

قام الكاتب بإيجاد صدق الاستبيان عن طريق آراء الخبراء حول مدى كفاية عبارات كل محور من محاور الاستبيان ، والجدول التالي يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى كفاية العبارات المقترحة للاستبيان .

جدول (١)

النسبة ا ئوية لآراء الخبرا في مدى كفاية عبارات محاور
استبياز واقع العمل الإداري برعاية الشباب
بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٧)

م	عبارات المحاور	كافية	غير كافية
١	الهيكل التنظيمي	٨٥.٧ %	١٤.٣ %
٢	نمط الإدارة	١٠٠%	–
٣	الإجراءات والسياسات	١٠٠%	–
٤	الثقافة التنظيمية	٨٥.٧ %	١٤.٣ %
٥	كفاءة الأداء	١٠٠%	–
	النسبة المئوية	٩٤.٣ %	

يتضح من الجدول السابق نتائج استطلاع رأي الخبراء حول كفاية الاستبيان حيث تراوحت النسبة المئوية حول عبارات المحاور

ما بين (٨٥.٧٪ - ١٠٠٪) ، وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠٪) فأكثر من آراء الخبراء لقبول المحور، وقد بلغت نسبة موافقة الخبراء علي مدى كفاية الاستبيان (٩٤.٣ ٪) .

٢. **صدق الاتساق الداخلي للاستبيان :**

استخدم الكاتب صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان ، حيث تم تطبيق الاستبيان علي عينة قوامها (٢٠) مفحوصاً من مجتمع الدارسة ومن خارج عينة الدارسة الأساسية ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وفيما يلي النتائج التي أسفر عنها حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول ١)

معامل صدق الاتساق الداخلي لاستبيان واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٢٠)

المحاور	العبارات						
الهيكل التنظيمي	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	
	معامل الارتباط	٠.٧١٣	٠.٦١٢	٠.٥٨٧	٠.٧٠١	٠.٥٥١	

نمط الإدارة	رقم العبارة	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	
	معامل الارتباط	٠.٥١٨	٠.٤٩٢	٠.٤٨١	٠.٤٦٣	٠.٤٥٦	٠.٤٨٢	
الإجراءات والسياسات	رقم العبارة	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	
	معامل الارتباط	٠.٤٩١	٠٤٦٣	٠.٤٦٨	٠.٥٩٨	٠.٤٧٢	٠.٦٠١	
الثقافة التنظيمية	رقم العبارة	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	
	معامل الارتباط	٠.٥٠٦	٠.٤٥٦	٠.٤٩٩	٠.٥١٦	٠.٤٨٣	٠.٥٠٣	
كفاءة الأداء	رقم العبارة	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
	معامل الارتباط	٠.٤٦٣	٠.٤٨٥	٠.٤٨١	٠.٤٩٢	٠.٦٨٠	٠.٥٢٢	٠.٥٠١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) =٠.٤٤٤

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قد تراوحت ما بين (٠.٤٥٦ : ٠.٧١٣)، وبذلك لا توجد عبارات غير دالة

إحصائياً ولم يتم استبعاد أي عبارة وجميع العبارات هي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلي الاتساق الداخلي لهذه العبارات مع المحاور المنتمية إليها .

ثبات الاستبيان :

١. **حساب الثبات بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار:**

قام الكاتب بإيجاد الثبات عن طريق تطبيق الاستبيان وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (٢٠) مفحوصاً من مجتمع الدارسة ومن خارج عينة الدارسة الأساسية ، وقد روعي أن تكون الفترة الزمنية بين التطبيقين (١٥) يوماً ، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين للدلالة علي ثبات الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول ١)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني
لاستبيان واقع العمل الإداري برعاية الشباب
بجامعتي جنوب الوادي أسوان (ن = ٢٠)

المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
	م	ع	م	ع	
الهيكل التنظيمي	٩.٨١	٢.٠٣	٩.٧٩	٢.٠١	٠.٥٣٣
نمط الإدارة	١٠.٩٠	١.٣٢	١٠.٩٢	١.٤٢	٠.٤٥٦
الإجراءات والسياسات	١٢.٤٢	١.٨٤	١٢.٣٠	١.٨٢	٠.٥٢١
الثقافة التنظيمية	١١.٣١	١.٦٠	١٢.٣٦	١.٧٢	٠.٤٦٣
كفاءة الأداء	١٥.٢٢	١.٦٣	١٥.١٤	١.٦٦	٠.٤٧١
الدرجة الكلية	٥٩.٦٦	٣.٢٣	٦٠.٥١	٣.٣٧	٠.٤٩٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للاستبيان قد تراوحت ما بين (٠.٤٥٦ – ٠.٥٣٣) وبلغت مجموع معاملات الارتباط للاستبيان (٠.٤٩٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلي ثبات الاستبيان .

٢. **حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ :**

قام الكاتب بإيجاد معامل الثبات للاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ ، وذلك للتأكيد علي ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الاستبيان ككل كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٢٠)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا
الهيكل التنظيمي	٥	٠.٦٩
نمط الإدارة	٦	٠.٧٧
الإجراءات والسياسات	٦	٠.٧٠
الثقافة التنظيمية	٦	٠.٧١
كفاءة الأداء	٧	٠.٧٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٩ – ٠.٧٧) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوي ثقة (٠.٠٥) أي أن الاستبيان بصفة عامة يتميز بدرجة جيدة من الاستقرار والثبات .

تطبيق الاستبيان في صورته النهائية :

وبعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان من صدق وثبات وموضوعية في التحليل ، قام الكاتب بتجميع عبارات كل محور علي حده ، تم التوصل إلي الصورة النهائية للاستبيان والمشتمل علي (٥) محاور، (٣٠) عبارة .

وتم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية علي عينة الدراسة ، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم – إلي حد ما – لا) ، وقد تم تصحيح

عبارات الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات ، والإجابة (إلي حد ما) درجتان، والإجابة (لا) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

ثانياً استبيان متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :

لتحديد المحاور الخاصة بالاستبيان الثاني قام الكاتب بالإطلاع علي المراجع والدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بأسلوب سيجما ٦ ومن خلال ذلك توصل الكاتب إلي عدد (٦) محاور وهي :

١. دعم وإسهام الإدارة العليا
٢. التدريب
٣. التركيز علي المستفيدين
٤. نظم المعلومات
٥. الإمكانات المالية
٦. تعاون الإدارات والأقسام

عرض المحاور علي الخبراء :

عرض الكاتب المحاور التي توصل إليها علي الخبراء .

وذلك لإبداء الرأي حول :

- مدي كفاية المحاور المقترحة ومناسبتها للهدف الموضوع للدراسة .
- إضافة أو حذف أو تعديل أو دمج المحاور التي من شأنها إثراء الدراسة.

تم عرض الاستمارة على الخبراء ، ثم قام الكاتب بحساب النسبة المئوية لأراء الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة والتي تعتبر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وفيما يلي عرض تلك الآراء كما هو موضح بالجدول التالي .

جدول (١٠)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في المحاور المقترحة لتصميه استبيان متطلبات تطبيق أسلوب سيجمـ ١ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ١)

م	المحاور المقترحة	موافق	النسبة %	حالة المحور
الأول	دعم وإسهام الإدارة العليا	٥	١٠٠ %	مناسب
الثاني	التدريب	٥	١٠٠ %	مناسب
الثالث	التركيز علي المستفيدين	٤	٨٠ %	مناسب
الرابع	نظم المعلومات	٤	٨٠ %	مناسب
الخامس	الإمكانات المالية	٥	١٠٠ %	مناسب
السادس	تعاون الإدارات والأقسام	٤	٨٠ %	مناسب

يتضح من الجدول السابق حصول المحاور المقترحة علي نسبة مئوية تراوحت بين (٨٠٪ - ١٠٠٪) وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠٪) فأكثر من آراء الخبراء لتحديد المحاور الرئيسية للاستبيان والتي تعتبر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان، وبناءاً عليه لم يتم حذف أو تعديل أي من المحاور.

ثالثاً استبيان مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :

قام الكاتب بصياغة مجموعة من العبارات التي يمكن أن تندرج تحت كل محور من المحاور المستخلصة من أراء الخبراء ، والتي تقيس مدي توفر تلك المتطلبات برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وقد بلغت عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٤٧) عبارة ، ثم قام الكاتب بعرضها علي الخبراء لإبداء الرأي في مدي مناسبة كل عبارة للمحور التابعة له ، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة يرونها مناسبة أو غير مناسبة ، والجدول التالي يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة لكل محور من محاور متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة لمحاور مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجم ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ١)

دعم وإسهام الإدارة العليا		التدريب		التركيز علي المستفيدين		نظم المعلومات		الإمكانات المالية		تعاون الإدارات والأقسام	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١	١٠٠	١	٨٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠
٢	٨٠	٢	١٠٠	٢	٨٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠
٣	٨٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	٨٠	٣	٨٠	٣	٨٠
٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٤٠*	٤	١٠٠	٤	٨٠
٥	١٠٠	٥	٨٠	٥	٨٠	٥	٨٠	٥	٦٠*	٥	١٠٠
٦	٨٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	٨٠	٦	٤٠*	٦	٨٠
٧	٤٠*	٧	٨٠	٧	٦٠*	٧	١٠٠	٧	٨٠	٧	١٠٠
٨	٨٠			٨	٨٠	٨	٨٠			٨	٦٠*
٩	١٠٠										

* عبارة لم تحصل علي نسبة ٧٠ %

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لآراء الخبراء تراوحت بين(٤٠٪ - ١٠٠٪) وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠٪) فأكثر من آراء الخبراء وتم استبعاد العبارة رقم ٧ من محور دعم وإسهام الإدارة العليا، والعبارة رقم ٧ من محور التركيز علي المستفيدين

، والعبارة رقم ٤ من محور نظم المعلومات، والعبارات أرقام ٥، ٦ من محور الإمكانات المالية ، والعبارة رقم ٨ من محور تعاون الإدارات والأقسام ، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات بناءاً على آراء الخبراء .

الدراسة الاستطلاعية :

قام الكاتب بتطبيق الاستبيان علي عينة قوامها (٢٠) مفحوصاً من مجتمع الدارسة ومن خارج عينة الدارسة الأساسية وذلك بغرض :

- التأكد من مدي مناسبة ووضوح العبارات للعينة المطبق عليها الاستبيان .
- تحديد زمن تطبيق الاستبيان.
- إيجاد المعاملات العلمية للاستمارة الصدق ، الثبات .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحي بالغموض أو عدم الفهم .

المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الكاتب بتحديد المعاملات العلمية للاستبيان علي النحو التالي :

صدق الاستبيان من خلال :

١. صـدق المحـتوي :

قـام الكاتـب بإيجـاد صدق الاسـتبيان عـن طريـق آراء الخـبراء حـول مدى كفايـة عبـارات كـل محـور مـن محـاور الاسـتبيان ، والجـدول التــالي يوضـح النسـبة المئويـة لآراء الخـبراء في مـدى كفايـة العبـارات المقترحة للاستبيان .

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبرا في مدى كفاية عبارات محاور استبيار مدي توفر متطلا ت تطبيق أسلوب سيجم ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوار (ن ١)

م	المحاور	كافية	غير كافية
١	دعم وإسهام الإدارة العليا	١٠٠ %	–
٢	التدريب	٨٠ %	٢٠ %
٣	التركيز علي المستفيدين	١٠٠ %	–
٤	نظم المعلومات	١٠٠ %	–
٥	الإمكانات المالية	٨٠ %	٢٠ %
٦	تعاون الإدارات والأقسام	٨٠ %	٢٠ %
	النسبة المئوية	٩٠ %	

يتضـح مـن الجـدول السـابق نتـائج اسـتطلاع رأي الخـبراء حـول كفاية الاستبيان حيث تراوحت النسبة المئوية حول عبارات المحاور مـا بين (٨٠٪ - ١٠٠٪) ، وقد ارتضي الكاتـب نسبة (٧٠٪) فـأكثر من

آراء الخبراء لقبول المحور وقد بلغت نسبة موافقة الخبراء علي مدى كفاية الاستبيان (٩٠ ٪) .

٢. صدق الاتساق الداخلي للاستبيان :

استخدم الكاتب صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان ، حيث تم تطبيق الاستبيان علي عينة قوامها (٢٠) مفحوصاً من مجتمع الدارسة ومن خارج عينة الدارسة الأساسية ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمتطلب الذي تنتمي إليه ، وفيما يلي النتائج التي أسفر عنها حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول ٣)

معامل صدق الاتساق الداخلي لاستبيان مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٢٠)

المحاور	العبـــــارات								
دعم وإسهام الإدارة العليا	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
	معامل الارتباط	٠.٦٣٥	٠.٥٥٣	٠.٤٨٢	٠.٦٤١	٠.٦٣٣	٠.٦٨٠	٠.٥٤١	٠٤٩١
التدريب	رقم	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	

	العبارة								
	معامل الارتباط	٠.٥١٤	٠.٥٢٠	٠.٤٦٠	٠.٥٧٥	٠.٦٧٧	٠.٤٩٦	٠.٦٧٤	
التركيز علي المستفيدين	رقم العبارة	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	
	معامل الارتباط	٠.٤٥٩	٠.٥٠٤	٠.٥١٤	٠.٦٤١	٠.٥٤١	٠.٦٣٢	٠.٦٤٥	

المتطلب									
نظم المعلومات	رقم العبارة	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	
	معامل الارتباط	٠.٦٨٤	٠٦٠٢	٠.٦٧١	٠.٥٧٢	٠.٥٢٢	٠.٥١١	٠.٦٧٧	
الإمكانات المالية	رقم العبارة	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤			
	معامل الارتباط	٠.٦٣٥	٠.٨٤٩	٠.٦٧٢	٠.٧٣٢	٠.٧٠٩			
تعاون الإدارات والأقسام	رقم العبارة	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	
	معامل الارتباط	٠.٥٢١	٠.٥٦٣	٠.٥٥٥	٠.٦٤٤	٠.٥٠٢	٠٥٣٢	٠.٤٩٩	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤ .

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمتطلب الذي تنتمي إليه قد تراوحت ما بين (٠.٤٥٩ : ٠.٨٤٩) ، وبذلك لا توجد عبارات غير دالة إحصائياً ولم يتم استبعاد أي عبارة وجميع العبارات هي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلي الاتساق الداخلي لهذه العبارات مع المتطلبات المنتمية إليها .

ثبات الاستبيان :

١. حساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار :

قام الكاتب بإيجاد الثبات عن طريق تطبيق الاستبيان وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (٢٠) مفحوصاً من مجتمع الدارسة ومن خارج عينة الدارسة الأساسية

وقد روعي أن تكون الفترة الزمنية بين التطبيقين (١٥) يوماً ، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين للدلالة علي ثبات الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لاستبيان مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٢٠)

المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
	م	ع	م	ع	
دعم وإسهام الإدارة العليا	١٦.٦٧	١.٣٢	١٥.٠١	١.٢٣	٠.٤٧٦
التدريب	١٥.١١	١.٨٨	١٦.٩٦	١.٨٢	٠.٤٩٨
التركيز علي المستفيدين	١٣.٧٢	١.٧٩	١٢.٥٤	١.٩٣	٠.٥١١
نظم المعلومات	١٤.٩٠	١.٧٤	١٤.٨٠	١.٧٩	٠.٥٣١
الإمكانات المالية	٨.٦٦	٠.٨٢	٨.٦٨	٠.٩٣	٠.٥٣٣
تعاون الإدارات والأقسام	١٤.٩٣	١.٤٤	١٣.٩٥	١.٣٣	٠.٥٠٣

الدرجة الكلية	٨٣.٩٩	٤.٤٣	٨١.٩٤	٣.٨٨	٠.٥١٩

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للاستبيان قد تراوحت ما بين (٠.٤٧٦ــ ٠.٥٣٣) وبلغت مجموع معاملات الارتباط للاستبيان (٠.٥١٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلي ثبات الاستبيان .

٢. حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ :

قام الكاتب بإيجاد معامل الثبات للاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك للتأكيد علي ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الاستبيان ككل كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٥)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٢٠)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا
دعم وإسهام الإدارة العليا	٨	٠.٧١
التدريب	٧	٠.٧٤
التركيز علي المستفيدين	٧	٠.٧٣
نظم المعلومات	٧	٠.٧٧
الإمكانات المالية	٥	٠.٧٩

تعاون الإدارات والأقسام	٧	٠.٧٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧١ – ٠.٧٩) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوي ثقة (٠.٠٥) أي أن الاستبيان بصفة عامة يتميز بدرجة جيدة من الاستقرار والثبات .

تطبيق الاستبيان في صورته النهائية :

وبعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان من صدق وثبات وموضوعية في التحليل، قام الكاتب بتجميع عبارات كل محور علي حده ، وتم التوصل إلي الصورة النهائية للاستبيان والمشتمل علي (٦) محاور، (٤١) عبارة.

تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية علي عينة الدراسة ، وذلك للتعرف علي مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم– إلي حد ما – لا) وقد تم تصحيح عبارات الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات والإجابة (إلي حد ما) درجتان ، والإجابة (لا) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

رابعاً: استبيان البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :

- **تصميم استمارة البرنامج التدريبي المقترح :**

في ضوء ما توصل إليه الكاتب من خلال واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وفي ضوء متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي

وأسوان ، قام الكاتب بتصميم استمارة البرنامج التدريبي المقترح ، ثم قام الكاتب بعرضها علي الخبراء .

واستهدف الكاتب من وراء هذا الإجراء التعرف علي : -

- أهداف وأغراض وأسس البرنامج التدريبي المقترح .
- مكونات البرنامج التدريبي المقترح (المهارات والمواد التدريبية المقترحة لها) .
- الأساليب التدريبية المختلفة التي تخدم المواد التدريبية المقترحة .
- الزمن المناسب للمواد التدريبية المقترحة .
- الأدوات والإمكانيات المقترحة لنجاح البرنامج التدريبي المقترح .
- عدد الساعات الكافية للبرنامج التدريبي المقترح .
- تعديل أو إضافة أو حذف ما يراه الخبير من محاور رئيسية .

وفيما يلي جدول (١٦) يوضح آراء الخبراء في أهداف وأغراض وأسس وضع البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

جدول ٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول أهداف وأغراض وأسس وضع البرنامج التدريبى المقترح لأسلوب سيجم ا للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسواز (ن = ١)

م	أهداف البرنامج	أغراض البرنامج	أسس وضع البرنامج

	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	٥	١٠٠	٤	٨٠	٥	١٠٠
٢	٥	١٠٠	٤	٨٠	٥	١٠٠
٣	٤	٨٠	٥	١٠٠	٤	٨٠
٤			٤	٨٠	٥	١٠٠
٥					٤	٨٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لآراء الخبراء قد تراوحت بين (٨٠٪ - ١٠٠٪) وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠ ٪) فأكثر من آراء الخبراء للقبول ، وبناءاً عليه لم يتم حذف أي من أهداف أو أغراض أو أسس وضع البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

كما يوضح الجدول التالي آراء الخبراء حول المواد التدريبية المقترحة من مهارات إدارية وفنية وتأهيلية للبرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

جدول (٧)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مهارات المواد التدريبية المقترحة للبرنامج التدريبى المقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ١)

م	المهارات الإدارية		المهارات الفنية		المهارات التاهيلية	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪
١	٤	٨٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠
٢	٥	١٠٠	٤	٨٠	٤	٨٠
٣	٤	٨٠	٤	٨٠	٥	١٠٠
٤	٤	٨٠	٤	٨٠	٤	٨٠
٥					٤	٨٠
٦					٥	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لآراء الخبراء قد تراوحت بين (٨٠٪-١٠٠٪) وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠ ٪) فأكثر من آراء الخبراء لقبول مهارات المادة التدريبية المقترحة ، وبناءاً عليه لم يتم حذف أي مهارة .

كما يوضح الجدول التالي آراء الخبراء حول مكونات البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مكونات البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٥)

م	المحاور	العبارات					
		م	١	٢	٣	٤	٥
١	عدد أيام البرنامج التدريبي	ك	٤	١	–		
		%	٨٠	٢٠	–		
٢	عدد الساعات في اليوم الواحد	ك	١	٤	–	–	
		%	٢٠	٨٠	–	–	
٣	الأساليب التدريبية المقترحة	ك	٥	٤	٤	٤	٤
		%	١٠٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠
٤	الوسائل التعليمية	ك	٤	٥	٥	٤	
		%	٨٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لآراء الخبراء قد تراوحت بين (٢٠٪ - ١٠٠٪) وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠٪) فأكثر من آراء الخبراء لقبول العبارة ، وبناءاً عليه بلغ عدد أيام البرنامج (٤ أيام) ، وذلك بواقع (٥ ساعات) في اليوم الواحد ، كما اتفق الخبراء علي استخدام الأساليب التدريبية والوسائل التعليمية المقترحة دون حذف أي منها .

وبذلك تم التوصل إلي الصورة النهائية للبرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

- تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجم ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :

تم تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ للعاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان علي (١٤) مديراً وأخصائياً رياضياً بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة أسوان من العينة قيد الدراسةً ، وذلك لصعوبة تجميع وتفرغ باقي أفراد العينة ، وقد راعي الكاتب أخلاقيات الدارسة العلمي في تطبيق البرنامج التدريي، فقد التزم بكافة المعايير والضوابط الأخلاقية والقيم الاجتماعية والمدنية التي تراعي حقوق الأفراد الخاضعين للبرنامج ، وذلك بعرض مكونات ومحتوي وأهداف البرنامج ومدي إمكانية تأثيره عليهم .

خامساً اسـ يار الاختبار المعرفي لقياس مستوي العاملين برعاية الشباب بالجامعة . قبل وبعد تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجم ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :

وهو اختبار قام الكاتب بتصميمه بغرض الإجابة علي التساؤل الخامس وهو: هل هناك فروق دالة إحصائياً قبل وبعد تطبيق النموذج

المقترح لأسلوب سيجما ٦ علي تطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟ واتبع الكاتب في إعداده ما يلي :

- تحديد هدف استمارة الاختبار :

تم تحديد هدف الاختبار والذي تمثل في التعرف علي المستوي المعرفي والوظيفي للعاملين برعاية الشباب بالجامعة ، بغرض الإجابة علي التساؤل الخامس وهو هل هناك فروق دالة إحصائياً قبل وبعد تطبيق النموذج المقترح لأسلوب سيجما ٦ علي تطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟ ، وذلك في ضوء ما توصل إليه الكاتب من التعرف علي واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وفي ضوء متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

- صياغة أسئلة الاختبار :

قام الكاتب بوضع مجموعة من الأسئلة التي تتناسب وطبيعة العمل برعاية الشباب بالجامعة وقد بلغ عدد الأسئلة (٣٨) سؤالاً ، وقد روعي عند صياغة الأسئلة ما يلي :

- أن يكون للسؤال معني واحد محدد .
- أن تكون لغة السؤال صحيحة وواضحة ، والابتعاد عن الأسئلة الصعبة .

- أن تناسب الأسئلة الفئات الخاضعة للبرنامج .

وقد راعي الكاتب في أسئلة الاختبار: الشمولية ، الوضوح ، الموضوعية ، الدقة العلمية .

عرض أسئلة الاختبار على الخبراء :

تم استطلاع رأي الخبراء في الصورة المبدئية لأسئلة الاختبار، ويوضح الجدول التالي النسبة المئوية لآراء الخبراء في أسئلة الاختبار المعرفي لقياس مستوي العاملين برعاية الشباب بالجامعة قبل وبعد تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان.

جدول (٩)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في أسئلة الاختبار المعرفي لقياس مستوي العاملين برعاية الشباب بالجامعة ، قبل وبعد تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان (ن = ٥)

رقم السؤال	نسبة الموافقة	رقم السؤال	نسبة الموافقة	رقم السؤال	نسبة الموافقة
١	٨٠	١٣	١٠٠	٢٦	١٠٠
٢	٨٠	١٤	١٠٠	٢٧	٨٠
٣	٨٠	١٥	٨٠	٢٨	١٠٠
٤	٨٠	١٦	١٠٠	٢٩	٨٠
٥	٤٠ *	١٧	٨٠	٣٠	٨٠
٦	٨٠	١٨	١٠٠	٣١	٦٠ *
٧	١٠٠	١٩	١٠٠	٣٢	١٠٠
٨	١٠٠	٢٠	٦٠ *	٣٣	١٠٠
٩	١٠٠	٢١	١٠٠	٣٤	٨٠

١٠	٤٠ *	٢٢	٨٠	٣٥	١٠٠
١١	٨٠	٢٣	١٠٠	٣٦	٢٠ *
١٢	٨٠	٢٤	٤٠ *	٣٧	٨٠
		٢٥	٨٠	٣٨	٨٠

* عبارة لم تحصل علي نسبة ٧٠ %

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لآراء الخبراء قد تراوحت بين (٢٠٪- ١٠٠٪) وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠٪) فأكثر من الآراء لقبول السؤال ، وبناءاً عليه تم حذف كل من الأسئلة أرقام ٥ ، ١٠ من المحور الإداري وأرقام ٢٠ ، ٢٤ من المحور الفني ، وأرقام ٣١ ، ٣٦ من المحور التأهيلي ، وبالتالي تم التوصل للصورة النهائية لاستمارة الاختبار ، حيث جاءت تساؤلات البعد الإداري من (١- ١٠) ، والبعد الفني من (١١-٢١)، والبعد التأهيلي من(٢٢- ٣٢) .

- تعليمات الاختبار :

تم وضع تعليمات الاختبار وطلب فيها من المختبر كتابة البيانات الشخصية وقراءة الأسئلة بعناية، وعدم ترك أي سؤال دون إجابة عليه، والإجابة علي كل سؤال إجابة واحدة فقط.

- تصحيح أسئلة الاختبار :

وتم تصحيح الأسئلة وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم- إلي حد ما- لا)وقد تم تصحيح عبارات الإستبانة بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات والإجابة (إلي حد ما) درجتان، والإجابة(لا)

درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

المعالجة الإحصائية :

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وقد استخدم الكاتب الأساليب الإحصائية الآتية :

- التوزيع التكراري .
- النسب المئوية .
- الأوزان النسبية .
- كا ^{٢} لدلالة الفروق .
- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل ارتباط بيرسون .
- اختبار المعنوية .
- معامل ألفا كرونباخ .

هذا وقد ارتضي مستوي دلالة (٠.٠٥) لقبول وتفسير النتائج .

الفصل الثالث

عرض ومناقشة وتفسير النتائج

لتحقيق هدف الدراسة والإجابة علي ما وضعه الكاتب من تساؤلات

وعلي ضوء ما أسفرت عنه المعالجة الإحصائية، يعرض الكاتب في هذا الفصل ما تم من نتائج كما يلي :

أولاً : عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول وهو :

- **ما واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟**

يشير عرض ومناقشة نتائج الاستبيان الأول إلي الإجابة علي التساؤل الأول وذلك من وجهة نظر مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيون الرياضيون بالإدارة العامة لرعاية الشباب، ورعاية الشباب بالكليات بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وسوف يستعرض الكاتب النتائج ومناقشتها من خلال عرض محاور الاستبيان والتكرارات والنسب المئوية ومعامل كا[٢] للعبارات الخاصة بكل محور وفقاً لآراء العينة .

المحور الأول : الهيكل التنظيمي :

جدول (٢٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ لعبارات محور الهيكل التنظيمي ومجموعها الكلي (ن = ٦٩)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
١	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي لرعاية الشباب مع أهدافها	١٢٠	٥٧.٩٧ %	٧.١٥ *
٢	يوجد توصيف واضح لمهام واختصاصات كافة المناصب التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب بالجامعة	١٣٢	٦٣.٧٧ %	٧.٣٠ *
٣	يتم تسكين الأخصائيين المناسبين برعاية الشباب في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم	١١٩	٥٧.٤٩ %	٧.٩١ *
٤	يتم تقسيم العمل علي الأخصائيين برعاية الشباب من خلال التوصيف الحالي للوظائف	١٣٣	٦٤.٢٥ %	٨.٤٣ *
٥	يتم تطوير الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب باستمرار في صالح العمل	١٣٥	٦٥.٢٢ %	٨.٠٩ *
	المحور	٦٣٩	٦١.٧٤ %	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا[٢] دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور الهيكل التنظيمي وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر. وقد حصلت عبارات محور الهيكل التنظيمي علي نسبة مئوية تراوحت مابين (٥٧.٤٩٪ إلي٦٥.٢٢٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور(٦١.٧٤٪) مما يشير إلي أنه يتم إلي حد ما إدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب في الجامعة في ضوء الهيكل التنظيمي .

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارات٢،٤،٥ علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٣.٧٧٪ إلي ٦٥.٢٢٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور يتناسب إلي حد ما وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب بالجامعة وهي توضح :

١. يوجد توصيف واضح لمهام واختصاصات كافة المناصب التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب بالجامعة ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أن الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب

بالجامعة يوجد توصيف واضح لاختصاصات جميع المناصب التي يشتمل عليها .

٢. يتم تقسيم العمل إلي حد ما علي بعض الأخصائيين برعاية الشباب من خلال التوصيف الحالي للوظائف ، بينما البعض الآخر لا يلتزم بالتوصيف عند التقسيم ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي قلة عدد العاملين برعاية الشباب بالنسبة للعدد الحالي لكليات جامعتي جنوب الوادي وأسوان وخاصة بعد استقلال جامعة أسوان .

٣. يتم تطوير الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب في صالح العمل بدرجة متوسطة ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي رغبة الإدارة العليا بالجامعة في التطوير لصالح العمل .

ويري الكاتب أن حدوث هذا التطوير يتوقف علي حجم الأنشطة الممارسة وعدد الملاعب والمنشآت الرياضية وصالات ممارسة الأنشطة المختلفة ، وعلي مدي توافر الاعتمادات المالية اللازمة ، وكذلك عدد الأخصائيين العاملين برعاية الشباب فنجد أن عدد الإدارات الفنية بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي بقنا أكبر من مثيلتها في جامعة أسوان نظراً لوجود صالات رياضية مغطاة وملاعب

مفتوحة وصالات مختلفة ومتنوعة للأنشطة المتنوعة ، وحجم مشاركات أكبر في اللقاءات القمية والدورات العربية وكذلك قيامها باستضافة وتنظيم العديد من الدورات القمية والعربية بصفة مستمرة ، وهذا لا يتوافر في جامعة أسوان نظراً لحداثة استقلالها عن جامعة جنوب الوادي .

بينما حصلت العبارتان١،٣ علي نسبة مئوية (٥٧.٩٧٪- ٥٧.٤٩٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور لا يتناسب وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب، وهي توضح :

١. أن الهيكل التنظيمي الحالي لرعاية الشباب لا يتناسب مع أهدافها .
٢. لا يتم تسكين الأخصائيين المناسبين برعاية الشباب في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم. ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي قلة عدد الأخصائيين برعاية الشباب في كلتا الجامعتين بالنسبة لحجم العمل برعاية الشباب، وكذلك بالنسبة لعدد الإدارات الفنية وأقسام رعاية الشباب في الإدارة العامة لرعاية الشباب وفي الكليات من الأسباب الرئيسية لعدم الالتزام الدائم بتسكين

الأخصـائيين المناسـبين برعايـة الشـباب في الأمـاكن المناسـبة لتخصصاتهم .

ووفقـاً لمـا أظهرتـه آراء عينـة الدراسـة يـري الكاتـب أن الهيكـل التنظيمي الحـالي لرعاية الشباب يحتـاج إلي تطوير ليتناسـب وحجم ومتطلبات العمل برعاية الشباب في ضوء متطلبـات تطبيـق الأسـاليب الإداريـة الحديثـة كأسـلوب سـيجما ٦ وكـذلك يجـب تعـديل مهـام ومسئوليات بعض المستويات الإدارية في رعاية الشباب بالجامعة لكي يتواكب مع الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق أسلوب سيجما ٦وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة عمر علي إسماعيل (٢٠١١) التي أوضحت أن تطبيق منهجيات سيجما ٦ في الكلية يحتاج إلي تنظيم هيكلي جديد يعكس المسئوليات والواجبات ويوضح الأدوار للمشاركين في تطبيق سيجما ٦، ودراسة خالد حسين العسيري(٢٠١٠) الـتي أوصـت بضـرورة تغـيير الهيكـل التنظيمـي، وكـذلك تعـديل الأدوار والمهام للعاملين في البرنامج وفق ما يسمي بفرق سيجما ٦ ، ودراسة علـي أحمـد العسـيري (٢٠٠٩) الـتي أوضـحت أن مـن نطـاق التطـوير الإداري تطوير الهياكل التنظيمية والمواصفات الوظيفية ، ودراسة(*Zu Fredendall & Robbins*, ٢٠٠٦) التي أشارت إلي أهمية المجموعات

التنظيمية والتطوير لمارسي الجودة في سيجما ٦، بينما التنظيم الهرمي ليس له دور على ممارسي الجودة في سيجما ٦، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧) التي أسفرت نتائجها علي أن الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالجامعة لا يتناسب ومتطلبات العمل، ويحتاج إلي تعديل وإعادة هيكلة بما يتناسب وطبيعة ومتطلبات العمل، ودراسة عز الدين حسيني سليمان (٢٠٠٤) التي أشارت إلي وجود تداخل الاختصاصات في الجهاز الإداري بالإدارات العامة لرعاية الطلاب بالجامعات المصرية ، ودراسة عز الدين كامل إبراهيم (٢٠٠٣) التي أشارت إلي عدم مناسبة الهيكل التنظيمي الحالي ، ويحتاج إلي تعديل لرفع مستوي أداء العمل داخل الإدارة العامة لرعاية الطلاب، بينما اختلفت مع دراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧) في النتيجة التي توصلت إليها بأنه لا يتم تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار في صالح العمل .

المحور الثاني : نمط الإدارة

جدول (٦)

الوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة كا ٢ لعبارات محور نمط الإدارة ومجموعها الكلي (ن = ٦٩)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
٦	تتوازن مسئوليات قادة الأنشطة بالجامعة مع سلطاتهم	١٤٥	٧٠.٠٥ %	٦.٣٥ *
٧	يتوافر لمديري الأنشطة بالجامعة سلطات كافية لتنفيذ الأعمال	١٤٢	٦٨.٦٠ %	٦.٨٧ *
٨	يُتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات	١١٦	٥٦.٠٤ %	١٠.٧٨ *
٩	يشارك مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيون برعاية الشباب في إعداد وتنفيذ إستراتيجية رعاية الشباب بالجامعة	١١٩	٥٧.٤٩ %	٨.٤٣ *
١٠	يتم تفويض المرؤوسين في استخدام بعض الصلاحيات الخاصة بالمديرين	١٣٤	٦٤.٧٣ %	٦.٨٧ *
١١	يتم استخدام نظام تحليل البيانات ، واتخاذ القرارات المناسبة بشأن المعلومات الواردة	١٢٠	٥٧.٩٧ %	٧.٣٠ *
	المحور	٧٧٦	٦٢.٤٨ %	

(*) قيمة كا^2 الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا^2 دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور نمط الإدارة و بذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر.

وقد حصلت عبارات محور نمط الإدارة علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٦.٠٤٪إلي٧٠.٠٥٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور (٦٢.٤٨ ٪) مما يشير إلي أن نمط الإدارة المتبع في رعاية الشباب يرتبط بدرجة متوسطة بالنمط المرتبط بتحقيق جودة الأداء الإداري في إدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب بالجامعة .

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارات ٦، ٧، ١٠علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٤.٧٣٪ إلي ٧٠.٠٥٪) و تشير جداول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور يتناسب إلي حد ما وإدارة العمل ، وهي توضح :

١. تتوازن مسئوليات قادة الأنشطة بالجامعة مع سلطاتهم ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي وجود ثقة من الإدارة العليا بمديري الإدارات الفنية برعاية الشباب .

٢. يتوافر لمديري الأنشطة بالجامعة سلطات كافية لتنفيذ الأعمال ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي ثقة الإدارة العليا بكفاءة مديري الأنشطة بالجامعة.

٣. يتم تفويض المرؤوسين في استخدام بعض الصلاحيات الخاصة بالمديرين ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي توفر عنصر الكفاءة لدي العديد من المرؤوسين وخاصة بعد توظيف عدد كبير من أوائل الخريجين برعاية الشباب بالجامعة .

بينما حصلت العبارات ٨ ، ٩ ، ١١علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٦.٠٤٪ إلي ٥٧.٩٧ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لها علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور لا يتناسب وإدارة العمل برعاية الشباب

ويتضح ذلك من خلال :

١. يُتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أن نمط الإدارة المتبع بإدارة رعاية الشباب بالجامعة تقليدي يحتاج إلي التطوير.
٢. يشارك مدير والإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيون برعاية الشباب في إعداد وتنفيذ إستراتيجية رعاية الشباب بدرجة متوسطة، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي مشاركة عدد محدود في الإعداد وعدد أكبر في التنفيذ ولكن لا يشارك الجميع في إعداد وتنفيذ إستراتيجية رعاية الشباب.
٣. يتم استخدام نظام تحليل البيانات ، واتخاذ القرارات المناسبة بشأن المعلومات الواردة بدرجة متوسطة في رعاية الشباب بالجامعة ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي الاعتماد علي الأساليب التقليدية للإدارة .

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن نمط الإدارة المتبع بإدارة رعاية الشباب بالجامعة يحتاج إلي الكثير من التعديلات حيث أنه يعد نمطاً إدارياً تقليدياً يحتاج إلي إعادة نظر وتطبيق أساليب إدارية حديثة كأسلوب سيجما ٦ ، حيث أنه يتبع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق والأساليب الحديثة في الإدارة

التي تعتمد علي إتباع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧) التي أسفرت نتائجها علي أن قاعدة البيانات المتاحة لا تساعد كثيراً علي اتخاذ القرارات الصحيحة ، وعدم توفر المعلومات والبيانات الإحصائية عن درجة رضا الطلاب عن الأنشطة المقدمة لهم ، واختلفت مع دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) التي أشارت نتائجها إلي أن إدارة النادي لديها الاستعداد لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

المحور الثالث : الإجراءات والسياسات

جدول ٢٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة كا ٢ لعبارات محور الإجراءات والسياسات ومجموعها الكلي (ن = ٦٩)

م	العبـــــــــــارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
١٢	تتسم السياسات واللوائح بالوضوح	١٣٥	٦٥.٢٢ %	٨.٠٩ *
١٣	تعكس الإجراءات التي تتخذها إدارة الجامعة الثقة بالعاملين برعاية الشباب	١١٩	٥٧.٤٩ %	٨.٤٣ *
١٤	تساعد السياسات والإجراءات علي تحقيق أهداف رعاية الشباب	١٣٠	٦٢.٨٠ %	٧.٩١ *
١٥	يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تنفيذ البرامج المتنوعة لضمان نجاحها	١٢٠	٥٧.٩٧ %	٧.١٥ *
١٦	يغطي نظام الرقابة الحالي كافة النواحي (المالية –الإدارية – الفنية) برعاية الشباب في الجامعة	١٥٩	٧٦.٨١ %	١٠.١٧ *
١٧	تحرص الإدارة علي توطيد علاقتها بالهيئات الرياضية والشبابية الحكومية والأهلية خارج أسوار الجامعة	١٦٤	٧٩.٢٣ %	١٤.٩٥ *
	المحور	٨٢٧	٦٦.٥٩ %	

(*) قيمة كا[٢] الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا٢ دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور الإجراءات والسياسات و بذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر.

وقد حصلت عبارات محور الإجراءات والسياسات علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٧.٤٩ ٪ إلي ٧٩.٢٣ ٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور (٦٦.٥٩ ٪) مما يشير إلي أن الإجراءات والسياسات المتبعة في رعاية الشباب ترتبط بدرجة متوسطة بالنمط المرتبط بتحقيق جودة الأداء الإداري في إدارة وتنفيذ العمل في رعاية الشباب بالجامعة .

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارتان ١٦ ، ١٧ علي نسبة مئوية (٧٦.٨١ ٪ – ٧٩.٢٣ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (نعم) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور يتناسب وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب، وهي توضح :

١. أن نظام الرقابة الحالي يغطي بدرجة جيدة كافة النواحي (المالية -الإدارية- الفنية)برعاية الشباب ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي وجود نظام فعال للرقابة .

٢. حرص الإدارة علي توطيد علاقتها بالهيئات الرياضية والشبابية الحكومية والأهلية خارج أسوار الجامعة ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي السياسات المتبعة والتي تحرص علي توطيد علاقتها بالهيئات الرياضية والشبابية خارج أسوار الجامعة .

وحصلت العبارتان ١٢ ، ١٤ علي نسبة مئوية (٦٢.٨٠ ٪ – ٦٥.٢٢ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور يتناسب إلي حد ما وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب ، وهي توضح :

١. أن السياسات واللوائح تتسم إلي حد ما بالوضوح ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي وجود سياسات ولوائح واضحة لجميع العاملين برعاية الشباب.

٢. أن السياسات والإجراءات المتبعة برعاية الشباب تساعد إلي حد ما علي تحقيق أهداف رعاية الشباب بالجامعة ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أن السياسات والإجراءات المتبعة برعاية الشباب تتسم بقدر من المرونة يساعد علي إنجاز العمل بصورة جيدة وبالتالي تحقيق الأهداف.

كما حصلت العبارتان ١٣ ، ١٥ علي نسبة مئوية (٥٧.٤٩ ٪– ٥٧.٩٧ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور لا يتناسب وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب، وهي توضح :

١. أن الإجراءات التي تتخذها إدارة الجامعة لا تعكس الثقة بالعاملين برعاية الشباب من وجهة نظر الغالبية العظمي من أفراد العينة ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي وجود بعض الإجراءات التي يتم تفسيرها من قبل العاملين برعاية الشباب أنها لا تعكس الثقة بهم .
٢. لا يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تنفيذ البرامج المتنوعة لضمان نجاحها ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اعتماد الجامعة علي الكوادر التي تعمل بها فقط .

ويـري الكاتـب في ضـوء مـا أسـفرت عنـه نتـائج الدراسـة أن الإجراءات والسياسات المتبعة في رعاية الشباب بالجامعة تتناسب إلي حد ما وإدارة وتنفيذ العمل ، كما توضح أن الإجراءات والسياسات المتبعة في رعايـة الشباب بالجامعـة يمكـن أن تسـاعد علـي تطبيـق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة ، حيث تحرص الإدارة علـي توطيـد علاقتهـا بالهيئـات الرياضـية والشـبابية المختلفـة خـارج أسوار الجامعة ، وكذلك يوجد نظام رقابة فعال برعاية الشباب بالجامعـة ، ولكنهـا تحتـاج إلـي الكـثير مـن التعـديلات كاسـتخدام أسـاليب حديثـة تعتمـد علـي التقنيـة ونظـم المعلومـات ، وأن تعكـس إجراءات الإدارة الثقة بالعاملين برعاية الشباب وكذلك الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تنفيذ البرامج المتنوعة بالإضافة إلي الكفاءات داخـل الجامعـة لضـمان نجاحهـا ، وقـد اتفقـت هـذه النتيجـة مـع مـا أسفرت عنه دراسة عز الدين حسيني سليمان (٢٠٠٤) التي أوضحت أن الإدارة الرياضية العليا بالجامعات المصرية تولي اهتمامها لمتابعة الجانـب المـالي وحسـن اسـتخدام المـوارد والحـد مـن الإسـراف ، بينمـا اختلفت معها في ما تضمنته نتائجها من عدم وجود تعاون بين الإدارة الرياضية بالجامعات ومراكز الشباب والأندية بالمحافظات

واختلفت مع دراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧) التي أشارت نتائجها إلي ضعف الرقابة المتبعة بإدارة النشاط الرياضي في الجامعة.

المحور لرابع : الثقافة التنظيمية

جدول ٣٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة ك ٢ لعبارات محور الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي (ن ٩٠)

م	العبـــــــــــارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
١٨	يتم تقدير المبادرات الإبداعية التي يقوم بها العاملون في رعاية الشباب	١٤٢	٦٨.٦٠ %	٦.٨٧ *
١٩	يتم دعم التنافس الإيجابي بين العاملين في رعاية الشباب	١٦٢	٧٨.٢٦ %	١٤.٨٧ *
٢٠	يوجد استعداد لإحداث تغيير ثقافي فعال لتقبل أساليب متطورة ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين	١٤٩	٧١.٩٨ %	٧.٩١ *
٢١	لا يوجد صراع بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات يعيق تحقيق الأهداف	١٦٧	٨٠.٦٨ %	١٩.٩٢ *
٢٢	يتم قياس مستوي الرضا الوظيفي للعاملين برعاية الشباب	١٢١	٥٨.٤٥ %	٦.٣٤ *
٢٣	توجد آليات لتفعيل نظم المسائلة والمحاسبة في رعاية الشباب لتحسين الفاعلية الإدارية	١١٣	٥٤.٥٩ %	١٥.٢٢ *

	٦٨.٧٦ %	٨٥٤	المحور

(*) قيمة كا2 الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا٢ دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور الثقافة التنظيمية وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر.

وقد حصلت عبارات محور الثقافة التنظيمية علي نسبة مئوية تراوحت بين (٥٤.٥٩٪ إلي٦٨.٨٠٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور (٦٨.٧٦ ٪) مما يشير إلي أنه يتم بدرجة متوسطة إدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب بالجامعة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة .

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارتان ١٩ ، ٢١ علي نسبة مئوية (٧٨.٢٦٪ – ٨٠.٦٨ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (نعم) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور يتناسب وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب، وهي توضح:

١. يتم دعم التنافس الإيجابي بين العاملين ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اعتماد برامج وأنشطة رعاية الشباب علي التنافس من خلال الفوز بالمسابقات وتحقيق التميز.

٢. لا يوجد صراع بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات يعيق تحقيق الأهداف ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي العلاقة الطيبة والتعاون البناء بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات .

كما حصلت العبارتان ١٨ ، ٢٠ علي نسبة مئوية (٦٨.٦٠ ٪ - ٧١.٩٨ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور يتناسب إلي حد ما و إدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب ، وهي توضح من وجه نظر عينة الدراسة :

١. أنه يتم تقدير المبادرات الإبداعية التي يقوم بها العاملون في رعاية الشباب إلي حد ما ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أن تقدير المبادرات الإبداعية والإشادة بها يزيد من روح المبادرة لديهم ويحسن من درجة مشاركتهم وتعاونهم في العمل مما يؤدي إلي وجود تعاون في تطبيق أسلوب سيجما ٦ وأن الثقافة التنظيمية

في رعاية الشباب بالجامعة لديها استعداد لتطبيق أساليب إدارة متطورة كأسلوب سيجما ٦ .

٢. يوجد استعداد لإحداث تغيير ثقافي فعال لتقبل أساليب متطورة ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي وجود استعداد لدي الموظفين برعاية الشباب لتقبل أساليب متطورة ودعمها والمشاركة فيها كأسلوب سيجما ٦ .

كما حصلت العبارتان ٢٢، ٢٣ علي نسبة مئوية (٥٤.٥٩ ٪ – ٥٨.٤٥ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور لا يتناسب وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب ، وهي توضح من وجه نظر عينة الدراسة :

١. أنه لا يتم قياس مستوي الرضا الوظيفي للعاملين برعاية الشباب ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة في الجامعة والتي تحتاج إلي تطوير.

٢. كما لا توجد آليات لتفعيل نظم المسائلة والمحاسبة في رعاية الشباب لتحسين الفاعلية الإدارية ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي الأساليب التقليدية المتبعة في الجامعة بالنسبة لنظم المسائلة والمحاسبة في رعاية الشباب والتي تحتاج إلي تطوير.

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في رعاية الشباب بالجامعة تتناسب بدرجة متوسطة وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب بالجامعة ، كما توضح أن الثقافة التنظيمية السائدة في رعاية الشباب بالجامعة يمكن أن تساعد في تطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة، وهي تحتاج إلي بعض التعديلات ، حيث أن دعم التنافس الإيجابي بين العاملين في رعاية الشباب ، وعدم وجود صراع بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات، إنما يدلل علي وجود مناخ إيجابي يساعد علي إنجاز العمل بصورة جيدة ، كما أن وجود درجة من الاستعداد لإحداث تغيير ثقافي فعال لتقبل أساليب متطورة ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين ، ووجود بعض التقدير للمبادرات الإبداعية التي يقوم بها العاملون في رعاية الشباب ، إنما يوضح إمكانية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في رعاية الشباب بالجامعة كأسلوب سيجما ٦ دون أن يقابل بمقاومة كبيرة من قبل الموظفين في رعاية الشباب بالجامعة ، كما يشير ذلك إلي رغبة إدارة الجامعة في إحداث التطوير الإداري وتحسين الفاعلية الإدارية في رعاية الشباب

مع الإشارة إلي وجود بعض المظاهر السلبية المتمثلة في عدم قياس مستوي الرضا الوظيفي للعاملين برعاية الشباب، الآليات لتفعيل نظم المسائلة والمحاسبة في رعاية الشباب لتحسين الفاعلية الإدارية وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة خالد حسين العسيري (٢٠١٠) التي تؤكد علي أن المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض المسئوليات وكذلك عدم تعاون الأفراد في تعزيز السلوك ، يعتبر من معوقات تطبيق الجودة في التعليم ودراسة أمل سلامة الشامان (٢٠٠٥) التي أوضحت أن التطبيق الناجح لسيجما ٦ يحتاج إلي تعديلات في ثقافة المنظمة وتغيير في اتجاهات الموظفين ، ويتفق مع ما أسفرت عنه دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١١)التي أشارت نتائجها إلي وجود استعداد لدي الإدارة العليا علي إيجاد تغيير ثقافي فعال لتقبل سيجما ٦ ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين ودراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧) التي أشارت نتائجها إلي أن الإدارة العليا في الجامعة تشجع الأفكار التي تدعو إلي التحسين المستمر، ودراسة علي أحمد العسيري (٢٠٠٩) التي أشارت نتائجها إلي أنه يتم تقدير آراء العاملين البناءة والإشادة بها ، كما اتفقت مع دراسة*Antony & Bhaiji* (٢٠٠٣) التي تؤكد علي أن التطبيق الناجح

لأسلوب سيجما ٦ يتطلب إدخال تعديلات على ثقافة التنظيم وإجراء تغيير على ثقافة العاملين في المنظمة لتوليد دوافع ذاتية لديهم نحو استحداث وتطوير البرامج من خلال أسلوب سيجما ٦ وبالتالي التقليل من المقاومة التي تحدث للتغيير.

المحور الخامس : كفاءة الأداء

جدول ٤٠)

ا لوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة كا ٢ لعبارات محور كفاءة الأداء ومجموعها الكلي (ن = ٦٩)

م	العبــــــــــارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
٢٤	يتم استغلال الموارد في رعاية الشباب بالجامعة استغلالا جيداً	١٦٦	%٨٠.١٩	*١٨.٠٩
٢٥	لا يتم قبول الأداء المتدني من العاملين برعاية الشباب	١٤٤	%٦٩.٥٧	*٧.٣٠
٢٦	من السهل الحصول علي أي معلومات أو بيانات من رعاية الشباب	١٤٠	%٦٨.٦٠	*١٩.٤٨
٢٧	توجد معايير توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة برعاية الشباب بالجامعة	١٦٣	%٧٨.٧٤	*١٤.١٧
٢٨	يتم الاعتماد علي الحقائق والبيانات في عملية اتخاذ القرارات	١٢٠	%٥٧.٩٧	*٧.٣٠
٢٩	تتوفر برعاية الشباب إستراتيجية واضحة للتطوير	١٣٤	%٦٤.٧٣	*٦.٨٧
٣٠	يحتاج العاملون برعاية الشباب إلي إعادة تأهيل لرفع مستوي رعاية الشباب	١٤٦	%٧٠.٥٣	*١٠.٧٨

المحور	١٠١٣	%٧٠.٠٥	

(*) قيمة $كا^2$ الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = 5.99

يتضح من الجدول السابق أن قيمة $كا^2$ دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور كفاءة الأداء وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر.

وقد حصلت عبارات محور كفاءة الأداء علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٧.٩٧٪ إلي٨٠.١٩ ٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور (٧٠.٠٥ ٪) مما يشير إلي أن العاملين برعاية الشباب تتوفر لديهم كفاءة الأداء التي ترتبط بتحقيق جودة الأداء الإداري في إدارة وتنفيذ العمل في رعاية الشباب بالجامعة .

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارتان٢٤،٢٧علي نسبة مئوية (٨٠.١٩٪– ٧٨.٧٤ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (نعم) مما يشير إلي أن :

محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور يتناسب وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب، وهي توضح :

١. أنه يتم استغلال الموارد في رعاية الشباب بالجامعة استغلالا جيداً، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي حسن استغلال الموارد المتاحة برعاية الشباب ووجود متابعة جيدة من قبل الإدارة العليا.
٢. توجد معايير توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة برعاية الشباب، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي وجود معايير موضوعة توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة برعاية الشباب بالجامعة .

كما حصلت العبارات ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٩ ، ٣٠ علي نسبة مئوية تراوحت بين (٦٤.٧٣ ٪ – ٧٠.٥٣ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارات فيما يتعلق بالمحور يتناسب إلي حد ما وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب وهي توضح :

١. أنه لا يتم قبول الأداء المتدني من العاملين برعاية الشباب ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي الرغبة في التميز لدي العاملين برعاية الشباب بالجامعة .
٢. من السهل الحصول علي أي معلومات أو بيانات من رعاية الشباب ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي الاعتماد علي أجهزة الحاسب الآلي الحديثة وبرامجها المتعددة التي تساعد في حفظ المعلومات والبيانات عليه.

٣. كما تتوفر إلي حد ما برعاية الشباب إستراتيجية واضحة للتطوير، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي وجود إستراتيجية واضحة لتطوير، ورغبة الإدارة في التميز.

٤. كما أن العاملين برعاية الشباب يرون أنهم بحاجة إلي إعادة تأهيل لرفع مستوي رعاية الشباب، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي رغبة العاملين في التطور والتقدم والتميز.

كما حصلت العبارة ٢٨علي نسبة مئوية (٥٧.٩٧٪)وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لها علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارة فيما يتعلق بالمحور لا يتناسب وإدارة وتنفيذ العمل برعاية الشباب بالجامعة، وهي توضح من وجه نظر عينة الدراسة :

١. لا يتم الاعتماد الكامل علي الحقائق والبيانات في عملية اتخاذ القرارات ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي الأساليب الإدارية التقليدية السائدة في رعاية الشباب بالجامعة.

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن كفاءة الأداء في رعاية الشباب بالجامعة تتناسب إلي حد ما وإدارة وتنفيذ العمل ، حيث يتم استغلال الموارد بصورة جيدة ، وكذلك توجد معايير توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة برعاية الشباب بالجامعة،

ووجود نوع من السهولة في الحصول علي المعلومات أو البيانات ، ولا يقبل سوي الأداء المتميز من العاملين برعاية الشباب ونجد أن العاملين برعاية الشباب رغم تمتعهم بالكفاءة اللازمة إلا أنهم بحاجة إلي المشاركة في دورات مستمرة في مجال التخصص لتحقيق المزيد من التقدم في المستوي ، كما تتوفر إستراتيجية واضحة لعمليات التطوير برعاية الشباب إلا أنه يوجد بعض القصور في بعض النواحي منها أنه لا يتم الاعتماد علي الحقائق والبيانات في عملية اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١١) التي أشارت نتائجها إلي أن الإدارة العليا تؤكد علي أن التميز في أداء الخدمة من أهم أهدافها، وأنه تتوافر لدي الإدارة العليا إستراتيجية واضحة لعمليات التطوير، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة ممدوح محمود عثمان(٢٠٠٧) التي أشارت نتائجها إلي أن أساس الجودة في الأداء هو التحسين المستمر، وأن الإدارة الرياضية العليا لديها إستراتيجية لعمليات التطوير فهي تضع الخطط والبرامج المبنية علي الأسس العلمية الصحيحة.

ثانياً : عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني وهو :

- **ما متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟**

يشير عرض ومناقشة نتائج استمارة استطلاع رأي الخبراء حول محاور متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان من خلال حساب النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور المقترحة للاستمارة .

جدول ٥)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول متطلبات تطبيق أسلوب سيجم ا برعاية الشباب بجامعتي جنوب ال ادي وأسوار (ن = ١)

م	المحاور	موافق	النسبة المئوية
١	دعم وإسهام الإدارة العليا	٥	١٠٠ %
٢	التدريب	٥	١٠٠ %
٣	التركيز علي المستفيدين	٤	٨٠ %
٤	نظم المعلومات	٤	٨٠ %
٥	الإمكانات المالية	٥	١٠٠ %
٦	تعاون الإدارات والأقسام	٤	٨٠ %

يتضح من الجدول السابق حصول المحاور المقترحة علي نسبة مئوية تراوحت بين (٨٠ ٪ - ١٠٠ ٪) وقد ارتضي الكاتب نسبة موافقة (٧٠ ٪) فأكثر من آراء الخبراء ، وبناءاً عليه تم الموافقة علي جميع المحاور المقترحة ، وتم تحديد متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

وبهذا يكون الكاتب قد أجاب علي التساؤل الثاني .

ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثالث وهو :

- **ما مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟**

وللإجابة علي التساؤل الثالث قام الكاتب بتطبيق الاستبيان الثالث علي عينة الدارسة وذلك للتعرف علي مدي توفر متطلبات

تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، ويشير عرض ومناقشة نتائج الاستبيان الثالث إلي الإجابة علي التساؤل الثالث، وذلك من وجهة نظر مدير والإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيون الرياضيون بالإدارة العامة لرعاية الشباب ورعاية الشباب بالكليات بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وسوف يستعرض الكاتب النتائج ومناقشتها من خلال عرض محاور الاستبيان والتكرارات والنسب المئوية ومعامل كا^2 للعبارات الخاصة بكل محور وفقاً لآراء العينة .

المحور الأول : دعم وإسهام الإدارة العليا :

جدول ٦)

الوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة كا ٢ لعبارات

محور دعم وإسهام الإدارة العليا ومجموعها الكلي (ن = ٦٩)

م	العبـــــــــــارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
١	الإدارة العليا لديها الجدية والحماس في التخلص من الأساليب القديمة والدارسة عن أساليب جديدة متطورة	١٤٨	٧١.٥٠ %	١١.٥٦ *
٢	الإدارة العليا لديها الاستعداد لربط برامج التحسين والتطوير بالإستراتيجية	١٤٦	٧٠.٥٣ %	١٠.٧٨ *
٣	الإدارة العليا لديها الاستعداد لتحفيز العاملين برعاية الشباب مادياً ومعنوياً	١٤٩	٧١.٩٨ %	٧.٩١ *
٤	الإدارة العليا لديها الاستعداد لدعم برامج التحسين	١٤٤	٦٩.٥٧ %	٧.٣٠ *
٥	تعمل الإدارة العليا علي دعم أنشطة رعاية الشباب بشكل مستمر	١٢٠	٥٧.٩٧ %	٧.٣٠ *
٦	الإدارة العليا لديها الاستعداد لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لاستخدام برامج التحسين	١٦٧	٨٠.٦٨ %	١٩.٩٢ *
٧	تتوفر للإدارة العليا خطة إستراتيجية	١٦٦	٨٠.١٩	١٨.٠٩ *

	واضحة لعمليات التطوير		%	
٨	يتم منح العاملين برعاية الشباب الفرصة للمشاركة في جهود تحسين الأداء	١٢١	٥٨.٤٥ %	٦.٨٧ *
	المحور	١١٦١	٧٠.١١ %	

(*) قيمة كا[٢] الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا[٢] دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور دعم وإسهام الإدارة العليا وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر.

وقد حصلت عبارات محور دعم وإسهام الإدارة العليا علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٧.٩٧٪إلي٨٠.٦٨٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور(٧٠.١١٪) مما يشير إلي أن دعم وإسهام الإدارة العليا يتوفر بدرجة جيدة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة ، ووجود استعداد لدي الإدارة العليا للجامعة لدعم تطبيقه في رعاية الشباب بالجامعة.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارتـان ٦ ، ٧علـي نسـبة مئويـة (٨٠.٦٨ ٪ – ٨٠.١٩ ٪) علـي التـوالي وتشير جداول معنويـة النسبة المئويـة لهمـا علـي دلالـة العبـارتين لصـالح الإجابـة (نعـم) ممـا يشير إلـي أن محتـوي العبـارتين يتـوفر بدرجـة كـبيرة كمتطلـب لتطبيـق أسـلوب سـيجما ٦ في رعايـة الشباب بالجامعة ، وهي توضح :

١. أن الإدارة العليـا لـديها الاسـتعداد لتـوفير التسـهيلات و الوقـت والأدوات لاستخدام برامج التحسين ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلـي أن الإدارة العليـا بالجامعـة تهـتم بتـوفير متطلبـات تطبيـق الأسـاليب الحديثـة ممـا يزيـد مـن مسـاهمتها في اسـتخدام بـرامج التحسين.

٢. تتوفر للإدارة العليا خطة إستراتيجية لعمليات التطوير ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي حرص الإدارة العليا علي الأخذ بالأسلوب العلمي والتخطيط الإستراتيجي لإحداث التطوير اللازم .

وحصـلت العبـارات١،٢،٣ ،٤ علـي نسـبة مئويـة تراوحـت بـين (٦٩.٥٧ ٪– ٧١.٩٨ ٪) وتشير جـداول معنويـة النسـبة المئويـة لهـم علـي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد مـا) ممـا يشير إلي أن محتـوي

العبارات فيما يتعلق بالمحور يتوفر بدرجة جيدة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة وهي توضح :

١. أن الإدارة العليا لديها الجدية والحماس إلي حد ما في الدارسة عن أساليب جديدة متطورة، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أن الإدارة العليا بالجامعة لديها بعض الجدية والحماس في الدارسة عن أساليب جديدة متطورة والتخلص من الأساليب القديمة مما يزيد من مساهمتها في تطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة.

٢. أن الإدارة العليا لديها الاستعداد لربط برامج التحسين والتطوير بالإستراتيجية ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أن الإدارة العليا لديها الاهتمام لتطبيق برامج التحسين والتطوير وربطها بالإستراتيجية مما يساهم في تطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة.

٣. أن الإدارة العليا لديها الاستعداد لتحفيز العاملين برعاية الشباب مادياً ومعنوياً، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بتشجيع وتحفيز العاملين ومكافأة المتميزين منهم مما يساهم في تطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب.

٤. أن الإدارة العليا لديها الاستعداد لدعم برامج التحسين ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بدعم برامج التحسين والاستعداد لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مما يساهم في تطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة .

كما حصلت العبارتان ٥ ، ٨ علي نسبة مئوية (٥٧.٩٧ ٪ – ٥٨.٤٥ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور لا يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة وهي توضح من وجهة نظر أفراد العينة :

١. أن الإدارة العليا لا تعمل علي دعم أنشطة رعاية الشباب بشكل مستمر، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي عدم توافر الإمكانات اللازمة لدعم أنشطة رعاية الشباب بشكل مستمر.

٢. لا يتم منح العاملين برعاية الشباب الفرصة للمشاركة في جهود تحسين الأداء ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي مشاركة عدد قليل من العاملين برعاية الشباب في جهود تحسين الأداء .

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن دعم وإسهام الإدارة العليا يتوفر بدرجة جيدة كمتطلب لتطبيق أسلوب

سيجما ٦ في رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان، حيث يوجد دعم وإسهام بدرجة مناسبة من الإدارة العليا لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لاستخدام برامج التحسين والاستعداد لتحفيز العاملين برعاية الشباب،إلا أنه يوجد بعض القصور في بعض النواحي تتمل في عدم الدعم المستمر للأنشطة، وعدم منح العاملين برعاية الشباب الفرصة للمشاركة في جهود تحسين الأداء بدرجة كبيرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١١) التي أوضحت نتائجها تأكيد الإدارة العليا علي استعدادها لدعم تطبيق سيجما ٦ ، وتوفر خطة إستراتيجية واضحة لعمليات التطوير لدي الإدارة العليا، كما اتفقت مع ما أسفرت عنه دراسة سينا أحمد الراوي(٢٠١١) التي أوضحت أن الإدارة العليا لديها الاستعداد لاستخدام أساليب معاصرة في مجال الجودة والتميز ودراسة محمد حمد سالم (٢٠١١) التي أشارت إلي استعداد إدارة الإشراف التربوي لتذليل جميع العقبات والمتطلبات لاستخدام برنامج سيجما ٦ ، ودراسة علي أحمد العسيري (٢٠٠٩) التي أشارت نتائجها إلي الجدية والحماس لدي الإدارة العليا في التخلص من الأساليب القديمة والدارسة عن أساليب جديدة ومتطورة ، بينما اختلفت معها في وجود

اهتمـام لـدي الإدارة العليـا بمـنح العـاملين الفرصـة للمشـاركة في جهـود تحسين الأداء ، كما اتفقت مع دراسة خالد حسين العسيري (٢٠١٠) ودراسة *Hakeem Khank, Obaidullah* (٢٠٠٥)ودراسة *Antony & Bhaiji* (٢٠٠٣) الـتي أشـارت نتـائجهم إلـي أن حمـاس ودعـم الإدارة العليـا واسـتعدادها لـدعم البـرامج المتنوعـة لأسـلوب سـيجما ٦ مـن أهـم العناصر والمتطلبات التي تساعد علي تطبيـق أسـلوب سيجما ٦ ، لكنهـا اختلفـت مـع دراسـة خالـد حسـين العسـيري (٢٠١٠) الـتي توصـلت نتـائجهـا إلـي أن الإدارة تؤكـد علـي مشـاركة العـاملين في اتخـاذ الخـاص بالعمل .

جدول ٧٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة كا ٢ لعبارات محور التدريب ومجموعها الكلي (ن = ٦٩)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
٩	يتم تدريب العاملين برعاية الشباب علي أساليب تحسين جودة الأداء	١٦٧	٨٠.٦٨ %	١٩.٩٢ *
١٠	يتم تطوير أساليب التدريب لتساعد في إنجاز العمل بشكل أفضل	١٢١	٥٨.٤٥ %	٦.٨٧ *
١١	البرامج التدريبية لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل	١٢٠	٥٧.٩٧ %	١٣.٣٤ *
١٢	يتم توفير مدربين أكفاء لتدريب العاملين برعاية الشباب علي رأس العمل	١٦٢	٧٨.٢٦ %	١٣.٥٧ *
١٣	يوفر التدريب فرصة للعاملين لتطوير أنفسهم وتحسين مستواهم الوظيفي	١٦٠	٧٧.٢٩ %	١١.٥٧ *
١٤	الإدارة العليا لديها الاستعداد لتدريب العاملين برعاية الشباب علي أسلوب سيجما ٦	١٤٠	٦٧.٦٣ %	٦.٦٢ *
١٥	يتم ربط الترقيات بمهارة تحسين جودة الأداء	١٤٦	٧٠.٥٣ %	٧.٩١ *
	المحور	١٠١٦	٧٠.١٢	

	%		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا[٢] دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور التدريب وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر.

وقد حصلت عبارات محور التدريب علي نسبة مئوية تراوحت ما بين(٥٧.٩٧٪ إلي ٨٠.٦٨ ٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور (٧٠.١٢ ٪) مما يشير إلي أن التدريب يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة، ووجود استعداد لدي الإدارة العليا للجامعة لتطبيقه في رعاية الشباب بالجامعة .

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارات ٩ ، ١٢ ، ١٣ علي نسبة مئوية (٧٧.٢٩ ٪– ٨٠.٦٨ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهم علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (نعم) مما يشير إلي أن محتوي العبارات فيما يتعلق بالمحور يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة وهي توضح :

١. أنه يتم تدريب العاملين علي أساليب تحسين جودة الأداء، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اقتناع إدارة الجامعة بأهمية التدريب لتحسين مستوي العمل برعاية الشباب .

٢. توفير مدربين أكفاء لتدريب العاملين برعاية الشباب علي رأس العمل ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي العمل علي تحقيق الاستفادة القصوى من عملية التدريب .

٣. أن التدريب يوفر فرصة للعاملين لتطوير أنفسهم وتحسين مستواهم الوظيفي ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اقتناع العاملين برعاية الشباب بأهمية التدريب لتحسين لتطوير أنفسهم وتحسين مستواهم الوظيفي .

وحصلت العبارتان ١٤ ، ١٥ علي نسبة مئوية (٦٧.٦٣ ٪ – ٧٠.٥٣ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور يتوفر إلي حد ما كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة

وهي توضح من وجهة نظر أفراد العينة :

١. أن الإدارة العليا لديها الاستعداد لتدريب العاملين برعاية الشباب علي أسلوب سيجما ٦ ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اقتناع إدارة الجامعة بأهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب سيجما ٦ ، وأهمية التدريب كمتطلب هام للتطبيق .

٢. يتم ربط الترقيات بمهارة تحسين جودة الأداء، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اقتناع إدارة الجامعة بأهمية التحفيز كعنصر هام لتحقيق التطوير الذاتي والتطور بالنسبة للعاملين .

كما حصلت العبارتان ١٠ ، ١١ علي نسبة مئوية (٥٨.٤٥ ٪ – ٥٧.٩٧ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور لا يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة ، وهي توضح :

١. لا يتم تطوير أساليب التدريب لتساعد في انجاز العمل بشكل أفضل، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أنه بالرغم اقتناع إدارة الجامعة بأهمية التدريبإلا أن أساليب التدريب لازالت بالشكل التقليدي .

٢. البرامج التدريبية ليس لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أن البرامج التدريبية لا ترتبط دائماً بطبيعة العمل في رعاية الشباب .

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن التدريب يتوفر بدرجة مناسبة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، حيث يري العاملون برعاية الشباب أن توفر التدريب الذي يقوم به مدربون أكفاء يساعدهم علي تطوير وتحسين مستواهم الوظيفي ووجود استعداد لدي الإدارة العليا لتدريب العاملين برعاية الشباب علي أسلوب سيجما ٦ ، إلا أنه يوجد بعض القصور في بعض النواحي تتمثل في عدم تطوير أساليب التدريب،كما أن البرامج التدريبية لا ترتبط دائماً بطبيعة العمل في رعاية الشباب ، ويعزو الكاتب هذه النتيجة إلي أن أغلب البرامج التدريبية بالجامعة تكون لجميع العاملين باختلاف تخصصاتهم دون ارتباطها بطبيعة العمل في رعاية الشباب ، كالبرامج الخاصة بالتعامل مع الحاسب الآلي وغالباً ما تكون هذه الدورات منحة من شركات ومؤسسات عالمية

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة أمل سلامة الشامان(٢٠٠٥) التي تؤكد علي أن تطبيق سيجما ٦ في المجال التربوي يحتاج إلي وجود كوادر للتدريب علي درجة عالية من الإتقان أشارت إلي أن التدريب يعد عاملاً مهماً في التقدم والتطور الناجح لبرامج سيجما ٦، واتفقت مع ما أسفرت عنه دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١١) التي أشارت نتائجها إلي أن الإدارة العليا لديها الاستعداد لتدريب العاملين والمديرين علي برامج وأدوات سيجما ٦ ، ودراسة علي أحمد العسيري (٢٠٠٩) التي أوضحت أنه يتم تطوير أساليب التدريب لتساعد في إنجاز العمل بشكل أفضل بينما اختلفت معها في نتائجها التي أشارت نتائجها إلي أن البرامج التدريبية للموظفين بإمارة منطقة عسير لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل ، كما تتفق مع رسالة محمد صالح الزهراني(٢٠١٠) التي أشارت نتائجها إلي استعداد الإدارة لتدريب العاملين بالنادي علي أسلوب سيجما ٦، بينما اختلفت مع دراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧)التي أشارت إلي عدم الاهتمام بعملية تدريب وتأهيل القيادات بإدارة النشاط الرياضي في الجامعة ، وعدم وجود خطة تدريب أثناء الخدمة للارتقاء بمستوي الأخصائيين بالجامعة، وعدم الاستعانة بخبراء في مجال

الإدارة العامة والإدارة الرياضية للقيام بتدريب وصقل الأخصائيين الرياضيين كما اختلفت مع دراسة إيثار عبد الهادي الفيحان وآخرون (٢٠٠٥) التي أشارت نتائجها إلي وجود نقص في البرامج التدريبية التي تعنى بإدارة الجودة سواء أكانت البرامج للمديرين أم للفنيين أم للعاملين واختلفت مع ما أسفرت عنه دراسة مصطفي كامل جابر (٢٠٠٦).

المحور الثالث : التركيز علي المستفيدين

جدول ٨ً)

الوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة كا ٢ لعبارات محور التركيز علي المستفيدين ومجموعها الكلي(ن = ٦٩)

م	العبـــــــــارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
١٦	تقوم رعاية الشباب بدورها على الوجه الأكمل تجاه خدمة الطلاب	١٤٤	٦٩.٥٧ %	٧.٣٠ *
١٧	تبني برامج رعاية الشباب علي احتياجات ورغبات واتجاهات الطلاب	١٥٣	٧٣.٩١ %	١٠.١٧ *
١٨	يستخدم نظام " صوت العميل V.O.C" لتجميع البيانات عن الطلاب واحتياجاتهم ورغباتهم وبعد ذلك تحليلها	١١٣	٥٤.٥٩ %	١٥.٢٢ *
١٩	توجد قاعدة بيانات للطلاب الممارسين لكل نشاط والمستفيدين من خدمات رعاية الشباب	١٤١	٦٨.١٢ %	٨.٠٩ *
٢٠	تستخدم البيانات لوضع مبادئ لتوجيه الأداء، والعمل علي تحقيق رضا الطلاب	١٣٦	٦٥.٧٠ %	٦.٦٢ *
٢١	تحرص رعاية الشباب علي تحقيق رضا الطلاب عن أعمالها	١٤٦	٧٠.٥٣ %	٧.٩١ *

٢٢	توجد برامج أنشطة للطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة والمعاقين	١١٥	٥٥.٥٦ %	١٢.٠٩ *
	المحور	٩٤٨	٦٥.٤٣ %	

(*) قيمة كا٢ الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا٢ دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور التركيز علي المستفيدين ، و بذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر لجميع العبارات .

وقد حصلت عبارات المحور علي نسبة مئوية تراوحت بين (٥٤.٥٩٪ إلي٧٣.٩١٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور(٦٥.٤٣ ٪) مما يشير إلي أن التركيز علي المستفيدين يتوفر إلي حد ما كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة

.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارات ١٦ ،١٧ ،١٩ ،٢٠ ،٢١ علي نسبة مئوية تراوحت بين (٦٥.٧٠ ٪ – ٧٣.٩١ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارات فيما يتعلق بالمحور يتوفر بدرجة مقبولة

كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وهي توضح من وجهة نظر أفراد العينة:

١. أن رعاية الشباب تقوم بدورها تجاه خدمة الطلاب ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي أن الطالب هو محور اهتمام العاملين برعاية الشباب .

٢. تبني برامج رعاية الشباب علي احتياجات ورغبات واتجاهات الطلاب ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي حرص رعاية الشباب علي مراعاة احتياجات ورغبات واتجاهات الطلاب .

٣. توجد قاعدة بيانات للطلاب الممارسين لكل نشاط والمستفيدين من خدمات رعاية الشباب، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي حرص عدد كبير من الأخصائيين برعاية الشباب علي حفظ البيانات الخاصة بالطلاب الممارسين والمشاركين في كل نشاط علي أجهزة الحاسب الآلي .

٤. تستخدم البيانات لوضع مبادئ لتوجيه الأداء والعمل علي تحقيق رضا الطلاب ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي استفادة العاملين برعاية الشباب من البيانات المحفوظة لديهم في وضع مبادئ لتوجيه الأداء ، وتلافي الأخطاء في المستقبل .

٥. العمل علي تحقيق رضا الطلاب بصورة مقبولة، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اهتمام العاملين برعاية الشباب بتحقيق رضا الطلاب الممارسين.

كما حصلت العبارتان ١٨ ، ٢٢ علي نسبة مئوية (٥٤.٥٩ ٪ – ٥٥.٥٦ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور لا يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة ، وهي توضح :

١. أنه لا توجد برامج أنشطة للطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة والمعاقين ، ويعزو الكاتب هذه النتيجة إلي ضعف مشاركة الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة والمعاقين في الأنشطة داخل الجامعة وكذلك في اللقاءات القمية .

٢. لا يستخدم نظام " صوت العميل $V.O.C$ " الذي يستخدم لتجميع البيانات عن رغبات واحتياجات الطلاب ، ويري الكاتب أن هذه النتيجة تعود إلي عدم استخدام هذا النظام في رعاية الشباب بالجامعة ولكن يتم التعرف علي آراء الطلاب في الأنشطة المقدمة عن طريق اللقاءات مع الطلاب أعضاء الاتحادات الطلابية ، والطلاب المشاركين في الأنشطة .

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن التركيز علي المستفيدين يتوفر بدرجة مقبولة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، حيث يتم التركيز علي المستفيدين من الطلاب إلي حد ما ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١١) ألتي أوضحت نتائجها تأكيد الإدارة العليا علي أن التميز في خدمة المستفيدين (المرضي) من أهم أهدافها ، ومع ما أسفرت عنه دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) التي أشارت نتائجها إلي أهمية التركيز علي تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء كمتطلب لتطبيق سيجما ٦ ، كما اتفقت مع ما أسفرت عنه دراسة أمل سلامة الشامان (٢٠٠٥) التي أوضحت أن التركيز عي العملاء من المبادئ الرئيسية لسيجما ٦ التي

تبني فلسفتها علي احتياجات ورغبات واتجاهات العملاء من أجل الحصول علي رضاهم، بينما اختلفت مع دراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧) التي أشارت نتائجها إلي عدم الحرص علي تلبية احتياجات جميع الطلاب بأسرع وقت ، وعدم الرغبة في مساعدة الطلاب بصفة دائمة .

المحور الرابع : نظم المعلومات

جدول ٩`)

م	العبـــــــــارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
٢٣	تتوفر بنية قوية ومتطورة للمعلومات مرتبطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات	١٣٢	٦٣.٧٧ %	٧.٣٠ *
٢٤	تتوفر قواعد بيانات تساعد في اتخاذ القرارات	١٤١	٦٨.١٢ %	٨.٠٩ *
٢٥	يتوفر اتصال مباشر بالمدربين لتحسين جودة الأداء إلكترونياً	١٦٣	٧٨.٧٤ %	١٤.١٧ *
٢٦	المصادر المعلوماتية المتجددة واستخدامها عبر شبكة إلكترونية تساعد في توجيه الأداء	١٦٢	٧٨.٢٦ %	١٣.٥٧ *
٢٧	إنجاز العمل في رعاية الشباب يتم	١٦٦	٨٠.١٩	١٩.٤٠ *

	%		عن طريق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة	
١٨.٨٧ *	٧٩.٢٣ %	١٦٤	يتم مشاركه البيانات والمعلومات عبر الإدارة العامة وأقسام رعاية الشباب بالكليات	٢٨
١٤.٦٩ *	٥٥.٥٦ %	١١٥	هناك مراجعة مستمرة لأنظمة المعلومات لتصحيح الأخطاء	٢٩
	٧١.٩٨ %	١٠٤٣	المحور	

(*) قيمة كا٢ الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا٢ دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور نظم المعلومات ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر لجميع العبارات .

وقد حصلت عبارات المحور علي نسبة مئوية تراوحت بين (٥٥.٥٦٪ إلي ٨٠.١٩٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور(٧١.٩٨ ٪) مما يشير إلي أن نظم المعلومات تتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة .

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارات٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧، ٢٨على نسبة مئوية تراوحت بين (٧٨.٢٦ ٪ – ٨٠.١٩ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (نعم) مما يشير إلي أن محتوي العبارات فيما يتعلق بالمحور يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة وهي توضح من وجهة نظر أفراد العينة :

١. أنه يتوفر اتصال مباشر بالمدربين لتحسين جودة الأداء إلكترونياً ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اعتماد الجامعة علي المدربين من أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة .
٢. توفر المصادر المعلوماتية المتجددة واستخدامها عبر شبكة إلكترونية التي تساعد في توجيه الأداء ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اقتناع العاملين برعاية الشباب بأهمية المصادر المعلوماتية في توجيه وتحسين الأداء .
٣. إنجاز العمل في رعاية الشباب عن طريق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي عقد العديد من الدورات للعاملين برعاية الشباب علي استخدام أجهزة الحاسب الآلي ، وتوفر هذه الأجهزة بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة .

٤. يتم مشاركه البيانات والمعلومات عبر الإدارة العامة وأقسام رعاية الشباب بالكليات ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اتصال جميع أجهزة الحاسب الآلي بالجامعة بشبكة الإنترنت .

كما حصلت العبارتان٢٣ ، ٢٤ علي نسبة مئوية (٦٣.٧٧ ٪– ٦٨.١٢ ٪) علي التوالي وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهما علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارتين فيما يتعلق بالمحور يتوفر بدرجة متوسطة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة، وهي توضح :

١. تتوفر بنية قوية ومتطورة للمعلومات مرتبطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي توفر أجهزة الحاسب الآلي ومتصلة بشبكة الإنترنت بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة .
٢. تتوفر قواعد بيانات تساعد في اتخاذ القرارات ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي حرص العاملين برعاية الشباب علي الاستفادة من قواعد البيانات في اتخاذ القرارات .

كما حصلت العبارة ٢٩ علي نسبة مئوية (٥٥.٥٦٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لها علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارة فيما يتعلق بالمحور لا يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة ، وهي توضح : أنه لا يتم مراجعة أنظمة المعلومات بصفة مستمرة .

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن نظم المعلومات تتوفر بدرجة مناسبة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة ، حيث تتوفر نظم المعلومات الملائمة لتطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة أمل سلامة الشامان (٢٠٠٥) التي أوضحت أن التطبيق الفعال لسيجما ٦ يتضمن تكنولوجيا المعلومات والذي يعني الاستقبال والتنظيم والمساعدة في اتخاذ قرارات فعالة للمنظمة ، ودراسة علي أحمد العسيري (٢٠٠٩) التي أوضحت أن توفر بنية قوية ومتطورة للمعلومات مرتبطة بجميع الإدارات والأقسام وتوفر قواعد بيانات تساعد في اتخاذ القرار، يتيح إمكانية تطبيق أساليب التقنية في العمل وتحسين أدائه ، الأمر الذي

يلائم تطبيق سيجما ٦ ، كما اتفقت مع ما أسفرت عنه دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠)

التي أشارت نتائجها إلي أن توفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة للخدمات المقدمة لسرعة إنجاز العمل من متطلبات تطبيق سيجما ٦ في النادي بينما اختلفت مع دراسة ممدوح محمود عثمان (٢٠٠٧) والتي أشارت نتائجها إلي عدم الاستعانة بشبكة المعلومات (الإنترنت) المتاحة في جامعة جنوب الوادي للحصول علي الحقائق والمعلومات والبيانات اللازمة ، كما لا يساعد نظام المعلومات المتوفر بإدارة النشاط الرياضي في الجامعة علي سهولة توقع المشكلات والاستعداد لمواجهتها ،ويعزو الكاتب هذا الاختلاف في النتائج إلي مدي التطور الكبير الذي حدث في جامعتي جنوب الوادي وأسوان في مجال نظم المعلومات والتقنيات الحديثة خلال السنوات القليلة الماضية ، وتوفر جهاز كمبيوتر علي الأقل ومتصل بالإنترنت في جميع المكاتب بالجامعتين ، والاشتراك الإجباري لجميع العاملين بالجامعتين بدورات خاصة بتنمية مهارات التعامل مع أجهزة الكمبيوتر.

المحور الخامس : الإمكانات ا الية :

جدول ٣٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة كا ٢ لعبارات محور الإمكانات المالية ومجموعها الكلي (ن = ٩٠)

م	العبـــــــــارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
٣٠	تتوفر الإمكانات المالية اللازمة	١٣٢	٦٣.٧٧	٧.٣٠

	لاستخدام أسلوب سيجما ٦		%	*
٣١	تتوفر الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل	١٦٦	٨٠.١٩ %	١٩.٤٠ *
٣٢	يتوفر الدعم المالي للاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في عملية تطبيق سيجما ٦	١٤٠	٦٧.٦٣ %	٦.٦٢ *
٣٣	يتوفر نظام للمعلومات يسمح بسهولة قياس وتقييم الأداء	١٤١	٦٨.١٢ %	٨.٠٩ *
٣٤	يتوفر الدعم المالي لمنح حوافز مادية عند توصل أعضاء فريق سيجما ٦ لحل المشكلات (تحقيق الأهداف المطلوبة)	١٥٣	٧٣.٩١ %	١٠.١٧ *
	المحور	٧٣٢	٧٠.٧٢ %	

(*) قيمة كا٢ الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا٢ دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور الإمكانات المالية ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر لجميع العبارات.

وقد حصلت عبارات المحور علي نسبة مئوية تراوحت بين (٦٣.٧٧ ٪ - ٨٠.١٩ ٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور(٧٠.٧٢ ٪) مما يشير إلي أن الإمكانات المالية تتوفر بدرجة مقبولة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارة ٣١ علي نسبة مئوية (٨٠.١٩ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لها علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (نعم) مما يشير إلي أن محتوي العبارة فيما يتعلق بالمحور يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة ، وهي توضح : توفر الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل .

كما حصلت العبارات٣٠ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ علي نسبة مئوية تراوحت بين (٦٣.٧٧ ٪ – ٧٣.٩١ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهم علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي العبارات فيما يتعلق بالمحور يتوفر إلي حد ما كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة ، وهي توضح من وجهة نظر أفراد العينة : أنه تتوفر إلي حد ما الإمكانات

المالية والدعم المالي اللازم لاستخدام أسلوب سيجما ٦، وللاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في التطبيق ، ولمنح حوافز مادية لأعضاء فريق سيجما ٦ عند تحقيق الأهداف المطلوبة ، كما يتوفر إلي حد ما نظام للمعلومات يسمح بسهولة قياس وتقييم الأداء في رعاية الشباب بالجامعة .

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة بالنسبة لمحور الإمكانات المالية أن الإمكانات المالية تتوفر بدرجة مقبولة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، حيث تتوفر الإمكانات المالية اللازمة للتطبيق ، وتتوفر الأجهزة والأدوات ونظام معلومات مناسب ، وقد اتفقت مع ما أسفرت عنه دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) ودراسة خالد حسين العسيري (٢٠١٠) التي أشارت نتائجهما إلي توفر الإمكانات المادية اللازمة ، كما اتفقت مع نتائج دراسة علي أحمد العسيري(٢٠٠٩) التي أشارت إلي توفر التقنيات الحديثة اللازمة لرفع مستوي الأداء وإنجاز العمل بينما اختلفت مع دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١١) التي أشارت إلي عدم توفر الدعم المالي اللازم لشراء تقنيات وبرامج سيجما ٦ ، والاستعانة بخبراء خارجيين وتتفق هذه

النتيجة مع دراسة نضال حلمي السلايمة (٢٠٠٧) ، ودراسة عز الدين حسيني سليمان(٢٠٠٤)التي أشارت إلي عدم توافر الإمكانات للتعاقد مع مدربين أكفاء *ودراسة Antony* (٢٠٠٤)التي أوضحت عدم المقدرة علي توفير الإمكانيات المالية اللازمة لعملية تطبيق سيجما ٦ .

المحور السادس : تعاون الإدارات والأقسام

جدول (٦١)

الوزن النسبي والنسبة المئوية و قيمة كا ٢ لعبارات محور تعاون الإدارات والأقسام ومجموعها الكلي(ن = ٦٩)

م	العبـــــــــــارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	كا٢
٣٥	يوجد تعاون بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وزملائهم بأقسام رعاية الشباب بالكليات	١٤١	٦٨.١٢ %	١١.٢٢ *
٣٦	يوجد تنسيق بين الإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات	١٣٧	٦٦.١٨ %	٧.٩٢ *
٣٧	يشارك المديرون في إعداد وتنفيذ الأنشطة الطلابية	١٦٣	٧٨.٧٤ %	١٤.١٧ *
٣٨	هناك تواصل مستمر بين الرؤساء والمرؤوسين في رعاية الشباب	١٥٨	٧٦.٣٣ %	٩.٧٤ *
٣٩	تتوفر روح التنافس بين العاملين في رعاية الشباب مما يحقق الإبداع في العمل	١٦٤	٧٩.٢٣ %	١٥.٧٤ *
٤٠	يتم تبادل المعلومات الجديدة بين	١١٣	٥٤.٥٩	١٤.١٧

	العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وزملائهم بأقسام رعاية الشباب بالكليات لتطوير العمل		%	*
٤١	يتحقق معدل رضا مرتفع لدي إدارات الجامعة أثناء تعاملها مع رعاية الشباب	١٤٨	٧١.٥٠ %	١١.٥٦ *
	المحور	١٠٢٤	٧٠.٦٧ %	

(*) قيمة كا^{2} الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا ^{٢} دالة عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات محور تعاون الإدارات والأقسام ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر لجميع العبارات .

وقد حصلت عبارات المحور علي نسبة مئوية تراوحت بين (٥٤.٥٩٪ - ٧٩.٢٣٪) وكانت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور(٧٠.٦٧ ٪) مما يشير إلي أن تعاون الإدارات والأقسام يتوفر بدرجة مقبولة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي :

حصلت العبارات٣٧، ٣٨، ٣٩على نسبة مئوية تراوحت بين (٧٦.٣٣٪– ٧٩.٢٣ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهم علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (نعم) مما يشير إلي أن محتوي العبارات فيما يتعلق بالمحور يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة ، وهي توضح :

١. أن المديرين يشاركون في إعداد وتنفيذ الأنشطة الطلابية ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي حرص المديرون علي المشاركة في جميع مراحل الإعداد والتنفيذ للأنشطة الطلابية .
٢. كما يوجد تواصل بين المديرين والعاملين في رعاية الشباب ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي العلاقات الطيبة التي تربط جميع العاملين برعاية الشباب .
٣. توفر روح التنافس بين العاملين في رعاية الشباب مما يحقق الإبداع في العمل ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي توفر روح التنافس بين العاملين التي تنصب في صالح العمل .

وحصلت العبارات ٣٥،٣٦،٤١ علي نسبة مئوية تراوحت بين (٦٦.١٨٪ – ٧١.٥٠٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لهم علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (إلي حد ما) مما يشير إلي أن محتوي

العبارات فيما يتعلق بالمحور يتوفر إلي حد ما كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة وهي توضح من وجهة نظر أفراد العينة :

١. يوجد تعاون بدرجة مقبولة بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وزملائهم بأقسام رعاية الشباب بالكليات .

٢. كما يوجد بعض أشكال التنسيق بين الإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي إدراك جميع العاملين بأنهم كالحلقة المترابطة .

٣. يتحقق معدل رضا مرتفع نسبياً لدي إدارات الجامعة أثناء تعاملها مع رعاية الشباب ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي ارتفاع مستوي الأداء في رعاية الشباب .

كما حصلت العبارة ٤٠ علي نسبة مئوية (٥٤.٥٩ ٪) وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لها علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (لا) مما يشير إلي أن محتوي العبارة المذكورة فيما يتعلق بالمحور لا يتوفر كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة من وجهة نظر أفراد العينة ، وهي توضح :

١. أنه لا يتم تبادل المعلومات الجديدة بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وزملائهم بأقسام رعاية الشباب بالكليات لتطوير

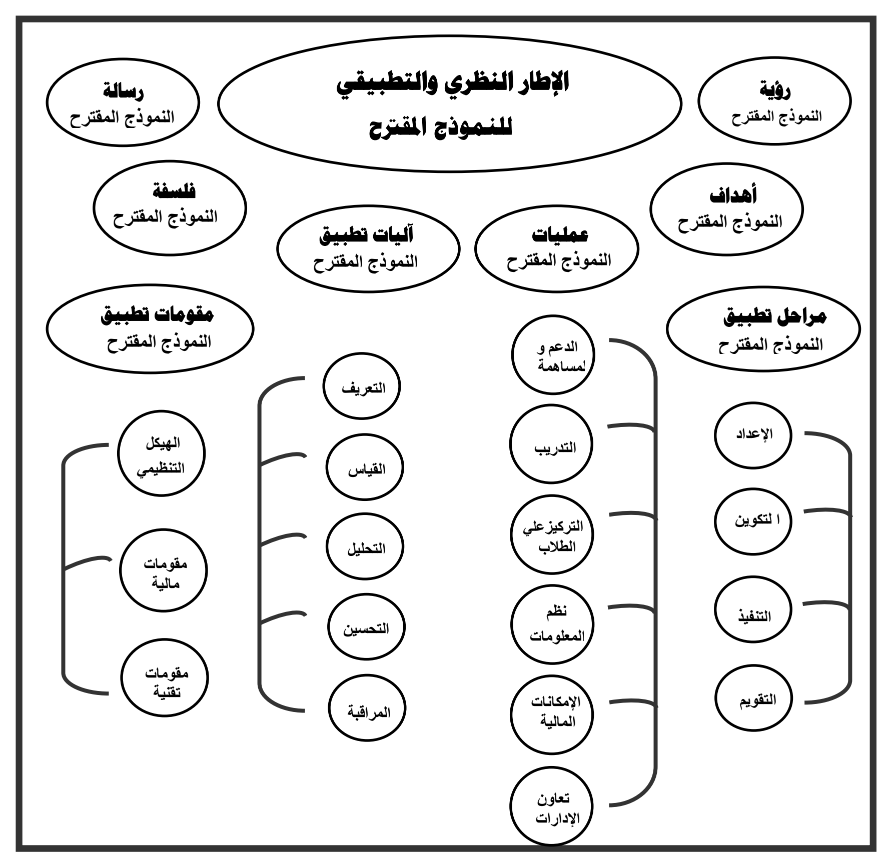
العمل ، ويرجع الكاتب هذه النتيجة إلي اختلاف طبيعة العمل والمسابقات التي تنظمها أو تشارك فيها الإدارة العامة لرعاية الشباب عنها في أقسام رعاية الشباب بالكليات .

ويري الكاتب في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن تعاون الإدارات والأقسام يتوفر بدرجة ملائمة لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة ممدوح محمود عثمان(٢٠٠٧) ، ودراسة عزالدين حسيني سليمان (٢٠٠٤) التي أشارت نتائجهما إلي ضعف عملية الاتصال بين القيادة العليا بالجامعة والمسئولين عن تنفيذ الأنشطة بالإدارة الرياضية برعاية الشباب بالجامعة ، بينما اختلفت مع ما أسفرت عنه دراسة علي أحمد العسيري (٢٠٠٩) التي أشارت إلي أنه يتم تبادل المعلومات الجديدة بين العاملين لتطوير العمل ، واختلفت مع ما أسفرت عنه دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) التي أشارت إلي الافتقار إلي نظام اتصال فعال بين النادي والعملاء والعاملين وأنفسهم داخل النادي .

رابعاً :عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الرابع وهو :

- **ما النموذج المقترح لأسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟**

وضع الكاتب هذا النموذج في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من خلال تشخيصها لواقع العمل الإداري برعاية الشباب ، ومتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، والشكل التالي يوضح الإطار النظري والتطبيقي للنموذج المقترح .



شكل (٨) : الإطار النظري والتطبيقي للنموذج المقترح لأسلوب

سيجماالتطوير

العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان

وسوف يقوم الكاتب بعرض هذا النموذج علي النحو التالي :

- **رؤية النموذج المقترح :**

أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب هو" وسيلة إدارية منهجية تتميز بالمرونة والدقة، تقوم علي مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية ، والكشف ومعالجة العيوب، بهدف تحسين جودة العمليات الإدارية ، للوصول إلي أعلي درجة من الجودة للخدمات المقدمة من

رعايــة الشـباب بالجامعــة ، تتناســب مــع متطلبــات واحتياجــات وتوقعات المستفيدين من الطلاب " .

رسالة النموذج المقترح :

تبسيط إجراءات العمل مع التركيز علي تقديم أفضل خدمة للطلاب المستفيدين من أنشطة رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان وبأقل تكلفة ممكنة .

- **أهداف النموذج المقترح :**

يهدف النموذج المقترح إلي تطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان عن طريق :

- العمل علي تعميق مفهوم التطوير الإداري ومتطلبات تطبيقه ، وبيان أهمية تطبيق أسلوب سيجما ٦ لدي العاملين برعاية الشباب ، ليسهل تطبيقه بغرض تطوير الأداء الإداري.
- التغلب علي المشكلات والصعوبات التي تواجه رعاية الشباب وتقف حائلاً نحو تحقيقها لأهدافها ، والعمل علي تحقيق التحسين المستمر برعاية الشباب بتطبيق أسلوب سيجما ٦ بالأسلوب العلمي والمنهجية المناسبة بما يساعد علي زيادة فاعليتها ورفع مستوي أدائها .
- خلق بيئة عمل تزيد من فاعلية رعاية الشباب، وذلك بالتركيز علي الطلاب المستفيدين من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل علي تحقيق رغباتهم بما يضمن تحقيق شعورهم بالرضا عن

الخدمات والأنشطة المقدمة ، والعمل علي زيادة أعداد الطلاب الممارسين للأنشطة .

- تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين برعاية الشباب من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الطلاب المستفيدين والأهداف الموضوعة .
- تمكين رعاية الشباب بالجامعة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .
- تحسين جودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها رعاية الشباب ، وتخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز علي الأنشطة بدلاً من المجالات التنظيمية والوظيفية

فلسفة النموذج المقترح :

تقوم فلسفة النموذج المقترح علي عدة نقاط :

- العمل علي تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتخلي عن طرق الأداء التقليدية القديمة والأخذ بوسائل التجديد .
- معالجة جوانب القصور والتغلب علي الصعوبات ووضع الحلول للمشكلات في ضوء الدراسة والدارسة للمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة .
- العمل علي تخفيف حدة المعارضة ومقاومة بعض العاملين لحدوث التغيير من خلال برنامج واسع من الندوات واللقاءات والتوعية بضرورة التنمية الإدارية وتوعيتهم بمفهوم أسلوب سيجما ٦ وأهميته والفوائد والمزايا المتولدة عن التطبيق الناجح له وكيفية التحول لهذا الأسلوب .
- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية التغيير، والحصول علي موافقة كافة العاملين علي الأخذ بثقافة التغيير والاقتناع بجدوى وأهمية هذا التغيير.
- أن فلسفة أسلوب سيجما ٦ متسعة لتشمل التغيرات الجديدة في إدارة المعرفة ودعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل

عام.

– وترتكز فلسفة النموذج المقترح علي عدة مرتكزات من أهمها :

- أن مسئولية تحقيق التطوير والتحسين في الأنشطة والخدمات التي تقدمها رعاية الشباب يجب ألا تقتصر علي مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيين برعاية الشباب فقط بل يجب أن يتحمل مسئوليتها أيضاً أعضاء الإدارة العليا .
- الطالب هو محور الاهتمام خلال المراحل المختلفة لأسلوب سيجما ٦ لذا يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية البناء ، فلا بد من دراسة احتياجاته ورغباته ومحاولة الوفاء بها .
- أن يتم تطوير مكتب رعاية الشباب والملاعب وأماكن ممارسة الأنشطة وتوفير الأدوات والأجهزة ، وتوظيف تقنية المعلومات لإحداث تغيير جوهري في الأداء.

تنمية الموارد البشرية وأن يتم التدريب علي رأس العمل ، مع أهمية وجود قاعدة للمعلومات في رعاية الشباب بالكليات ترتبط بالإدارة العامة لرعاية الشباب .

- الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في جميع العمليات الإدارية والفنية،وتفويض السلطة التي تمنح المسئولية بالقدر الذي يساعد علي تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب .
- أن يتم العمل علي وضع معايير موضوعية بقدر الإمكان لقياس جودة الأنشطة التي تقدمها رعاية الشباب بالجامعة ، وقياس أداء الأخصائيين برعاية الشباب والمديرين ورؤساء الأقسام ، بحيث تكون هذه المعايير بمثابة المرشد والدليل أثناء التنفيذ .

- **مراحل تطبيق النموذج المقترح :**

يمر تطبيق النموذج المقترح بعدة مراحل كما يلي : -

١. **مرحلة الإعداد :**

تستهدف هذه المرحلة إعداد وتهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التطوير والتجديد برعاية الشباب بالجامعة ، وتتضمن هذه المرحلة القيام بما يلي :

- التعرف على أسلوب سيجما ٦ ودوره في تطوير الأداء والعمل الإداري برعاية الشباب، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة

.

- دراسة أهم المشكلات أو مشاريع التحسين ، ويتم ترتيبها حسب أهميتها ويتم اختيار المشروع الذي يتوقع الوصول من خلاله إلي نتائج إيجابية كبيرة .
- تضع الإدارة العليا للجامعة (حسب الإمكانيات والصلاحيات المتوفرة) نظام حوافز يربط فيه المكافآت والتشجيع بالمساهمة في جهود سيجما ٦ وتحقيق نتائج إيجابية في مشروع التطبيق ، ويتم إعلام جميع العاملين برعاية الشباب به.
- يتم تثقيف جميع العاملين برعاية الشباب بمعلومات وافية حول تطبيق أسلوب سيجما ٦ ومزاياه لاستيعاب هذا المفهوم الجديد والتعاون في تطبيقه .
- يتم رصد المخصصات اللازمة لتطبيق أسلوب سيجما ٦ .

٢ - مرحلة التكوين :

وفي هذه المرحلة تبدأ عملية تكوين فريق سيجما ٦ وتدريبه ، بحيث تتشكل لديه القدرة علي التطبيق والتحسين بكفاءة ، وتتضمن مرحلة التكوين ما يلي :

- اختيار أحد القياديين ، ممن لديهم خبرة طويلة ونفوذ واسع وشخصية قيادية في رعاية الشباب ليكون راعياً لتطبيق سيجما ٦ .
- يختار راعي التطبيق أحد المدراء أو الأشخاص المؤهلين ليكون الحزام الأسود الرئيس للفريق ومجموعة من الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة ليكونوا أعضاء الفريق .
- يتدرب الحزام الأسود الرئيس وفريقه علي الأساليب العلمية والإحصائية لحل المشكلات وكيفية استخدام أدوات سيجما ٦ لإيجاد الحلول .
- يقوم الحزام الأسود الرئيس بتدريب مجموعة مختارة من الأفراد علي المهارات التي اكتسبوها ليكونوا أعضاء أساسيين في الفريق .

٣- مرحلة التنفيذ :

يبدأ الفريق بالعمل في تطبيق أسلوب سيجما ٦ علي الحالة التي تم اختيارها (قلة عدد الطلاب المشاركين في الأنشطة الطلابية) وتنفيذ عمليات تطبيق النموذج المقترح .

٢. **مرحلة التقويم :**

- التقويم المستمر لكل عمليات تطبيق النموذج المقترح .
- التقويم النهائي لعمليات تطبيق النموذج المقترح .
- حصر الإيجابيات والمعوقات لتطبيق النموذج المقترح لتلافيها في المستقبل

عمليات النموذج المقترح :

- **دعم وإسهام الإدارة العليا :**

- توفير مناخ تنظيمي إيجابي يحفز العاملين برعاية الشباب علي التطوير والإبداع .
- الاستعداد لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لاستخدام برامج التحسين والعمل علي دعم أنشطة رعاية الشباب بشكل مستمر.
- الاستعداد لتحفيز العاملين برعاية الشباب مادياً ومعنوياً .

- **التدريب :**

- يتم تنمية المهارات الإدارية والبيئية والتحفيز للعاملين برعاية الشباب من خلال دورات تدريبية دورية .

- يجب تدريب العاملين برعاية الشباب حسب مستوي الخبرة المطلوبة وإقناعهم بجدوى سيجما ٦ وتطبيقها في رعاية الشباب بالجامعة .

- **التركيز علي الطلاب :**

- الاهتمام بتحقيق رضا المستفيدين (الطلاب) من خلال تعزيز مفهوم "صوت العميل " *Voice of the Customer* والذي يعني حصر احتياجات الطلاب وتوقعاتهم وتلبيتها، والقيام بالتطوير المستمر لشكل وأسلوب تنفيذ الأنشطة المقدمة لهم مع الآخذ في الاعتبار التغير المستمر لاحتياجاتهم وتوقعاتهم .

- **نظم المعلومات :**

التطبيق الفعال لسيجما ٦ يتضمن تكنولوجيا المعلومات ، والذي يعني نظام الاستقبال والتنظيم والمساعدة في اتخاذ القرارات الفعالة ، وهذا النظام يحتاج إلي تأسيس بنية تكنولوجيا المعلومات تساعد في :

- جمع البيانات وتحليلها وعرضها بطريقة مبنية علي أساس علمي ، يساهم في حل المشكلات وتطوير وتحسين الأداء الإداري برعاية الشباب .

- توفير سهولة التوصل إلي قاعدة بيانات تحتوي علي معلومات

خاصة لمشاريع أو برامج سيجما ٦ والتي تم تطبيقها .

- توفير أدوات تدريب تفاعلية للموظفين لتعلم منهجية سيجما ٦ وأدواتها داخل إستراتيجية حل المشكلات .
- توفير توجيه ومساعدة علي الإنترنت لأدوات ومنهجيات سيجما ٦ .
- توفير برمجيات للمساعدة في اختيار وتحديد المشاريع .

• **الإمكانات المالية :**

- توفر الدعم المالي اللازم لتوفير الأدوات والأجهزة الخاصة بالأنشطة وتجهيز وصيانة الملاعب ، واللازم لإعداد وتدريب الفرق ومنتخبات الجامعة في الأنشطة المختلفة .
- توفر الدعم المالي اللازم لإعداد برامج تدريبية للعاملين بهدف تحسين أدائهم الإداري أثناء تقديم الخدمة ، وتكاليف مراقبة تقديم الخدمة .
- توفر الدعم المالي اللازم لتوفر الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل.
- توفر الدعم المالي اللازم لمنح حوافز مادية لأعضاء فريق سيجما ٦ من العاملين برعاية الشباب عند تحقيق الأهداف الموضوعة .

• **تعاون الإدارات والأقسام :**

- إزالة الحواجز الإدارية والنفسية بين العاملين برعاية الشباب بالجامعة وذلك من خلال تشجيع وتوسيع فرص التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة برعاية الشباب ، بدلاً من روح المنافسة والصراع بينهم في جميع المستويات الإدارية .
- تشجيع التعاون مع المجتمع الخارجي (الأندية الرياضية – مراكز الشباب ...).

آليات تطبيق النموذج المقترح :

تتضمن آليات تطبيق النموذج المقترح الخطوات أو الإجراءات المتبعة لإحداث التطوير المستهدف وتنفيذ خطوات منهجية *DMAIC* والتي تشتمل علي المراحل الآتية :

- **المرحلة الأولى : التعريف** *Define* :

يتم في هذه الخطوة التحديد الدقيق لنواتج الأنشطة والخدمات المقدمة من رعاية الشباب للطلاب ، تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية لرعاية الشباب تساعد علي تطبيق أسلوب سيجما ٦.

وتحديد الأدوار والمسؤوليات للمشروع، وبهذه الرؤية يتم تحديد المعوقات التي يمكن أن تعترض التنفيذ، وبذلك يكون قد تم وضع أولي الخطوات في النموذج المقترح للتطبيق ويتم في هذه المرحلة:

- دراسة الوضع القائم لرعاية الشباب في الجامعة :

- الهيكل التنظيمي - نمط الإدارة - الإجراءات والسياسات - الثقافة التنظيمية السائدة - كفاءة الأداء .
- الإمكانات المادية (الملاعب – المنشآت – الأجهزة والأدوات ...) .
- الإمكانات البشرية (الممارسين – المنفذين – الفنيين – العمال ...)
- إمكانات التمويل(الاعتمادات المخصصة – بنود الصرف ...)

.

- دراسة ميول ورغبات الطلاب ، وتحديد متطلباتهم والأنشطة الأساسية المطلوبة للجودة.
- تعريف المشكلة والأهداف والفوائد .
- رسم مخطط العمليات ، وتجهيز خطة المشروع .

نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغى رعاية الشباب بالجامعة تحقيقها من أسلوب سيجما ٦ ، وزيادة فاعلية رعاية الشباب لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلى للجامعة .

- **المرحلة الثانية : القياس** *Measure* :

يتم في هذه المرحلة تهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد والتطوير وتشمل تحديد المستويات الدنيا المقبولة للأداء ، وتطبيق قياسات التقييم في عملية الأداء الإداري ، وجمع البيانات من عمليا التقييم ، وتهدف هذه المرحلة إلي رسم الخطوط المستقبلية وذلك بوضع الخطط لتحسين جودة الأنشطة وتحقيق التطوير المستمر .

- **المرحلة الثالثة : التحليل** *Analyze* :

تشمل هذه المرحلة تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بمجموعة التوقعات للحدود الدنيا المقبولة من الأداء ، واستنتاج النمطية في البيانات ومناقشة نواحي القصور في الأداء الإداري لرعاية الشباب .

- **المرحلة الرابعة : التحسين** *Improve* :

وتشمل إجراء عصف ذهني لفرص التحسين والتخلص من نواحي القصور في الأداء الإداري لرعاية الشباب ، ومناقشة نتائج هذا العصف الذهني ، واختيار وتطبيق أفضل الحلول والتحسينات لتطوير الأداء الإداري لرعاية الشباب .

- **المرحلة الخامسة : المراقبة** *Control* :

وتشمل وضع قياسات للتغيرات المطلوبة في أسلوب وشكل الأداء الإداري لرعاية الشباب ، وتوثيق التحسينات الجديدة والإجراءات المرتبطة بها عن طريق أدوات السيطرة الإحصائية علي العمليات (*SPC*) .

والشكل التالي يوضح آليات تطبيق النموذج المقترح .



شكل (٩) : آليات تطبيق النموذج المقترح

مقومات النموذج المقترح :

١. **الهيكل التنظيمي :**

يـري الكاتـب أنـه عنـد تطبيـق أسـلوب سـيجما ٦ في رعايـة الشباب بالجامعة . يجب توضيح أهم المصطلحات الخاصة بأسلوب سـيجما ٦ ووضـع مـا يقابلـها في الجهـاز الإداري لرعايـة الشـباب بالجامعة ، والطلاب المستفيدون من خدمات رعاية الشباب يمثلون العملاء ، أما نوع الخدمة المقدمة من رعاية الشباب للطلاب فيمكن اعتبارها المنتج .

ويمكـن اختـزال التعقيـد في الهيكـل التنظيمـي لفريـق تطبيـق سـيجما ٦ أو تخفيض مستوياته في أغلـب الأحيـان حسـب طبيعة المشروع،إذ يتم دمج بعض الواجبات ضمن جهة معينة ، وتنفيذ المهام ضمن نفس الشخص ، ووفقـاً للـهيكل التنظيمـي الحـالي لإدارة رعايـة الشـباب بالجامعـة يـتم تشكيل فريـق سـيجما ٦الـذي يتـولي كإطـار

تنظيمي المسئولية الكاملة عن تطبيق أسلوب سيجما ٦ ، ويتم تصميم هيكله التنظيمي كما في الشكل (١٠) ويتم تحديد مهامه وفقاً لما يلي :

- **نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب** (الراعي *Sponsor*) :
  - إيجاد رؤية ورسالة واضحة .
  - اعتماد الخطة الإستراتيجية لتطبيق سيجما ٦ .
  - تحفيز العاملين علي الأداء المتميز.
  - يتحمل المسئولية النهائية للمشروع بمثابة المدير التنفيذي أو المشرف العام علي فريق سيجما ٦ لمشروع معين .
- **مدير عام رعاية الشباب** (قائد العمليات *Process Leader*) :
  - نشر فكر ثقافة سيجما ٦ في الإدارات والأقسام ذات العلاقة .
  - تحديد مسئوليات ومهام فرق العمل والأنشطة المطلوبة .
  - القيام بالإشراف والتقييم المستمر لمستوي الأداء .
  - تطوير الخطة الشاملة لتطبيق سيجما ٦ ، وتنمية وتطوير أداء الأفراد .
  - اختيار أعضاء الأحزمة السوداء والخضراء .
  - يعتبر حلقة الوصل مع راعي الفريق .

- **مدير إدارة نشاط الرياضي**(الحزام الأسود الرئيس*Master Black Belt*):

– تطوير خطط تدريب أفراد الفريق ، وعقد اللقاءات والدورات التأهيلية.

– متابعة تنفيذ البرنامج ميدانياً ، وإعداد التقارير الدورية ، وإجراء التقويم الختامي.

– مساعدة وتوجيه ومشاركة الأحزمة السوداء في تحديد ومراجعة وتقييم المشاريع.

- **مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارة لعامة لرعاية الشباب وبالكليات** (الأحزمة السوداء *Black Belts*) :

– نقطة اتصال بين الأحزمة الخضراء والحزام الأسود الرئيس .

– مشاركة ومتابعة الأحزمة الخضراء والطلاب في تنفيذ البرنامج ميدانياً وفقا لمعايير الأداء المقننة .

– القيام بما يكلف به من قبل الحزام الأسود الرئيس أو قائد العمليات .

- **أخصائيو رعاية الشباب بالإدارة العامة لرعاية الشباب وبالكليات** (الأحزمة الخضراء*Green Belts*) :

– وضع خطة زمنية لتطبيق برنامج في كل مرحلة من مراحل

التنفيذ .

- اختيار الطلاب المشاركين في كل نشاط وفق معايير محددة .
- متابعة توفير الأدوات والأجهزة وأماكن ممارسة الأنشطة
- تدريب الطلاب علي الأنشطة والارتقاء بمستواهم الفني .
- تنمية القيم والمهارات اللازمة من خلال تنفيذ الأنشطة المختلفة .
- تقويم أداء الطلاب ومدي تقدمهم من خلال استمارات معايير الأداء .
- إعداد التقارير الدورية الأسبوعية ورفعها للأحزمة السوداء .

- **طلاب الجامعة - متلقي الخدمة** (العملاء *Customers*) :

- طلاب الجامعة الممارسين للأنشطة والمستفيدين من الخدمات الطلابية والأنشطة المختلفة التي تقدمها رعاية الشباب بالجامعة .

نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب
(الراعي)

مدير عام رعاية الشباب
(قائد التنفيذ)

مدير إدارة النشاط الرياضي
(الحزام الأسود الرئيس)

مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام
(الأحزمة السوداء)

أخصائيو رعاية الشباب
(الأحزمة الخضراء)

طلاب الجامعة
(العملاء)

شكل (١٠) : الهيكل التنظيمي لفريق أسلوب سيجما ٦

٢. **المقومات المالية :**

- مخصصات التدريب والمستشارين .
- تكليف عمليات التحسين ، وتوفير المواد والأدوات ، ونفقات الصيانة والتجديد للأدوات والأجهزة والملاعب وصالات الأنشطة .

٣. **المقومات التقنية :**

- تأسيس بنية حديثة للتقنية في رعاية الشباب بالجامعة توفر الاتصال السريع وتسهل تدفق البيانات من وإلي رعاية الشباب .
- تدريب العاملين علي التقنيات الحديثة عن طريق عمل دورات

دورية لهم .

- القيام بالصيانة الدورية للأجهزة والتقنيات الحديثة المستخدمة برعاية الشباب .

وبهذا يكون الكاتب أجاب علي التساؤل الثالث .

خامساً : عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الخامس وهو :

- **هل هناك فروق دالة إحصائياً قبل وبعد تطبيق النموذج المقترح لأسلوب سيجما ٦ علي تطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ؟**

قام الكاتب بإعداد برنامج تدريبي من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج ومن خلال آراء الخبراء ، ثم قام بتطبيقه علي المجموعة قيد الدراسة ، وهو كالتالي :

✓ **البرنامج التدريبي المقترح لتطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :-**

بعد استعراض آراء الخبراء قام الكاتب بإجراء التعديلات اللازمة وتم التوصل إلي البرنامج التدريبي في صورته النهائية كما يلي :

أهداف البرنامج التدريبي :

- التعرف علي البعد الإداري اللازم والمهارات التدريبية المطلوبة لإنجاح تطبيق أسلوب سيجما ٦ .
- إبراز الممارسات اللازمة لتطبيق سيجما ٦ والأدوات والتقنيات التي تشملها هذه الإستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج

المستهدفة .

- تنمية وتدريب وصقل العاملين برعاية الشباب بالمهارات والمعلومات والخبرات والمعارف التي تعمل علي تحسين الأداء الوظيفي والتي تساعدهم علي القيام بعملهم .

أغراض البرنامج التدريبي :

- صقل وتطوير المهارات الإدارية والفنية لدي العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف رعاية الشباب .
- رفع الكفاءة الإدارية لدي العاملين برعاية الشباب وزيادة قدراتهم علي مواجهة المشكلات والعمل علي حلها بأسلوب علمي .
- رفع الروح المعنوية نتيجة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي العائد من التدريب .
- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين واحترام الآخرين وتقدير الذات .

أسس وضع البرنامج التدريبي :

- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية .
- أن تتوفر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج التدريب .
- مراعاة توفير الأماكن المناسبة لتنفيذ البرنامج .

- مراعاة توفير الإمكانيات والميزانية اللازمة لتنفيذ البرنامج .
- مراعاة الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج .

✓ **مكونات البرنامج التدريبي :**

١. **المواد التدريبية :**

- **المهارات الإدارية :**
  - عناصر العملية الإدارية .
  - الجودة الشاملة .
  - الهندرة .
  - أسلوب سيجما ٦ .
- **المهارات الفنية :**
  - إدارة الوقت .
  - إدارة الأزمات .
- **المهارات التأهيلية :**
  - المفاهيم الشاملة لأبعاد أسلوب سيجما ٦ .
  - المتطلبات الرئيسية لتطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب .
  - مراحل تطبيق أسلوب سيجما ٦ .
  - آليات تطبيق أسلوب سيجما ٦ بمنهجية *DMAIC*.

- مقومات تطبيق أسلوب سيجما ٦ .

٢. **المدة الزمنية :**

- المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ٢٠ ساعة موزعة كالأتي :
- عدد أيام البرنامج التدريبي ٤ أيام .
- عدد الساعات في اليوم الواحده ساعات .

٣. **أساليب التدريب :**

- المحاضرات .
- حلقات النقاش .
- ورش العمل .
- العصف الذهني .

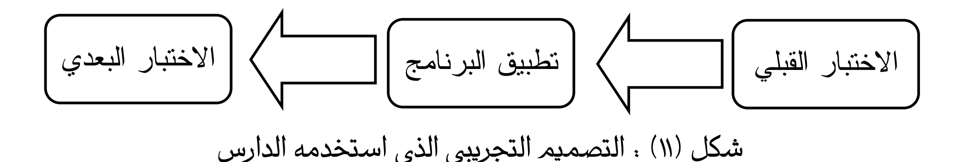
٤ - **الوسائل التعليمية المستخدمة في البرنامج التدريبي :**

- السبورة .
- جهاز الداتا شو(*Data Show*) .
- جهاز كمبيوتر .
- أوراق ومطبوعات .

✓ **تطبيق البرنامج التدريبي المقترح :**

قام الكاتب بتطبيق البرنامج التدريبي المقترح علي المجموعة قيد الدراسةً .

وقد اتبع الكاتب في دراسته التصميم التجريبي المكون من مجموعة واحدة والتي تقوم بأداء الاختبار القبلي والبعدي كما يوضحه الشكل التالي .



شكل (١١) : التصميم التجريبي الذي استخدمه الدارس

والجدول السابق يوضح دلالة الفروق بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة قيد الدارسة والذين طبق عليهم الاختبار المعرفي لقياس المستوي المعرفي قبل وبعد تطبيق البرنامج التدريبي لأسلوب

سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

جدول ٢")

دلالة الفروق بين القياس القبلي والبعدي (ن = ١٤)

الأبعاد	الاختبار القبلي		الاختبار البعدي		فرق المتوسطات	قيمة "ت"	نسبة التغير
	س١	ع	س٢	ع			
إداري	٥.٥٨	٠.٧٧	٧.٩٣	٠.٧٣	٢.٣٥	٢٨.٤٥	٤٢ %
فني	٦.٢٩	١.١٤	٧.٨٦	٠.٥٣	١.٥٧	٢٠.٦٥	٢٥ %
تأهيلي	٥.٨٦	٠.٧٧	٧.٥٧	٠.٦٥	١.٧١	٢٨.٤٥	٢٩ %
الإجمالي	١٧.٧٣	٢.٦٨	٢٣.٣٦	١.٩١	٥.٦٣	٢٥.٨٥	٣١.٧٥ %

* قيمة (ت) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٢.١٦

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي القياسين القبلي والبعدي في جميع أبعاد الاختبار المعرفي حيث تراوحت قيمة (ت) ما بين (٢٠.٦٥– ٢٨.٤٥).

وقد تراوحت النسبة المئوية لفرق المتوسطات بأبعاد الاختبار المعرفي ما بين (٢٥٪ - ٤٢٪) ، كما جاءت الفروق دالة إحصائياً بإجمالي الاختبار حيث حصل علي فرق متوسطات (٥.٦٣) وقيمة " ت " (٢٥.٨٥) .

ومن خلال العرض السابق لنتائج الجدول (٣٢) يتضح وجود فروق ذات دالة إحصائياً بين إجمالي القياسين القبلي والبعدي للمجموعة قيد الدارسة والذين طبق عليهم الاختبار المعرفي لقياس المستوي المعرفي قبل وبعد تطبيق البرنامج التدريبي عليهم وذلك بفرق متوسطات (٥.٦٣) وقيمة " ت " (٢٥.٨٥)

وجاءت دلالة الفروق لصالح المتوسط الأكبر وهو متوسط القياس البعدي بقيمة (٢٣.٣٦) ، كما جاءت الفروق دالة إحصائياً بإجمالي محاور الاختبار المعرفي (إداري ، فني ، تأهيلي) حيث كانت النسبة المئوية لفرق المتوسطات لهم علي التوالي (٤٢٪ ، ٢٥٪ ، ٢٩٪) ، وكانت قيمة " ت " لهم (٢٨.٤٥ ، ٢٠.٦٥ ، ٢٨.٤٥) .

كما يتضح أن هناك اختلاف في نسب التغير لمحاور الاختبار المعرفي حيث حصل المحور الإداري علي أعلي نسبة تغير(٤٢٪) ، بينما جاء المحور التأهيلي في الترتيب الثاني بنسبة تغير (٢٩٪) ، وجاء المحور الفني في الترتيب الأخير بنسبة تغير (٢٥٪) .

ويمكن تفسير ما سبق عرضه لنتائج جدول(٣٢)، أن البرنامج التدريبي المقترح لأسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان له تأثير إيجابي علي العاملين في رعاية الشباب بالجامعة ، ويرجع الكاتب هذا التقدم إلي أن البرنامج التدريبي المقترح قد أدي إلي تزويد العاملينفي رعاية الشباب بالجامعة بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية والتأهيلية المرتبطة بطبيعة العمل في رعاية الشباب بالجامعة والتي تعمل علي رفع قدراتهمفي تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية وتزويدهم

بمعلومات ومعارف ومهارات تساعدهم في تحقيق الرضا الذاتي عن النفس ، كما أن البرنامج التدريبي المقترح قد ساعد في التدرب على الأساليب الحديثة لحل المشكلات باستخدام أسلوب سيجما ٦ ، وتحسين جودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها رعاية الشباب بالجامعة ، وإكساب المشاركين مهارات العمل بلا أخطاء من خلال تطبيق أسلوب سيجما ٦ ، وتزويد المشاركين بمنهجية وأدوات أسلوب سيجما كأسلوب حديث لتطوير أداء وتجديد شباب المنظمات، والتعرف على إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان.

كما يتضح أن العاملين في رعاية الشباب بالجامعة قد استفادوا من البرنامج المقترح في النواحي الإدارية بشكل كبير، وذلك بسبب ضعف إلمامهم ومعرفتهم قبل حضور البرنامج التدريبي بجميع النواحي الإدارية المرتبطة بطبيعة العمل في رعاية الشباب ، والتي تعمل علي زيادة فاعليته بها وتنمية التفكير الابتكاري لديهم من خلال التعرف علي الأساليب الإدارية الحديثة والقدرة علي تطبيقها في مجال العمل ، كما استفاد العاملون في رعاية الشباب بالجامعة من الجانب التأهيلي ولكن في المرتبة الثانية بالنسبة لزيادة معرفتهم بها ، وذلك

يدل علي عدم معرفتهم وإلمامهم ببعض النواحي التي تؤهلهم للعمل برعاية الشباب كل في وظيفته واختصاصه ، بينما كان للجانب الفني أقل الأثر عن الجانب الإداري و التأهيلي ، ولكن كان للبرنامج أثر كبير علي درجة معرفة العاملين في رعاية الشباب بالجامعة لبعض النواحي الفنية المرتبطة بطبيعة العمل من ناحية اختصاصات العاملين في رعاية الشباب بالجامعة ، وكيفية التخطيط للأنشطة والخدمات المقدمة من رعاية الشباب بالجامعة للمستفيدين من الطلاب .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

تحقيقاً لهدف الدراسة والإجابة علي تساؤلاتها وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها بعد معالجتها وعرضها ومناقشتها وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات تمكنت الدراسة من الوصول إلي الاستنتاجات الآتية :

١. **الاستنتاجات الخاصة بواقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان:**

النسبة المئوية لمجموع عبارات محاور واقع العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان قد تراوحت بين (٦١.٧٤ ٪ - ٧٠.٦٧ ٪) وتم التوصل إلي الوضع القائم بإدارة رعاية الشباب في ضوء ممارسة الإدارة لوظائفها والذي يشير إلي وجود بعض جوانب القصور من قبل الإدارة ومواجهة بعض المعوقات ، مع وجود بعض الجوانب الإيجابية المتعلقة بالعمل برعاية الشباب بالجامعة ، **ويتضح ذلك فيما يلي : -**

- الهيكل التنظيمي الحالي لرعاية الشباب لا يتناسب مع أهدافها .
- يتم استخدام نظام تحليل البيانات ، واتخاذ القرارات المناسبة بشأن المعلومات الواردة بدرجة متوسطة في رعاية الشباب بالجامعة .
- لا يُتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات .

- لا يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تنفيذ البرامج المتنوعة لضمان نجاحها .
- لا يوجد صراع بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات.
- يوجد استعداد لإحداث تغيير ثقافي فعال لتقبل أساليب متطورة ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين .
- لا توجد آليات لتفعيل نظم المسائلة والمحاسبة في رعاية الشباب لتحسين الفاعلية الإدارية.
- يتم استغلال الموارد في رعاية الشباب بالجامعة استغلالا جيداً .
- توجد معايير توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة برعاية الشباب بالجامعة .
- من السهل الحصول علي أي معلومات أو بيانات من رعاية الشباب .

أ - الاستنتاجات الخاصة بمتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان قد تراوحت بين (٨٠٪ - ١٠٠٪) وبناءاً عليه تم تحديد متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان وهي :

- دعم وإسهام الإدارة العليا .
- التدريب .
- التركيز علي المستفيدين .
- نظم المعلومات .
- الإمكانات المالية .
- تعاون الإدارات والأقسام .

٢. الاستنتاجات الخاصة بمدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :

النسبة المئوية لمجموع عبارات استبيان مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان قد تراوحت بين (٦٥.٤٣ ٪ - ٧١.٩٨ ٪) ، وتم التوصل إلي

قياس مدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، ويتضح ذلك فيما يلي :.

- الإدارة العليا لديها الاستعداد لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لاستخدام برامج التحسين .
- الإدارة العليا لديها الاستعداد لتحفيز العاملين برعاية الشباب مادياً ومعنوياً ، وأيضاً لديها بعض الاستعداد لدعم برامج التحسين .
- تتوفر المصادر المعلوماتية المتجددة واستخدامها عبر شبكة إلكترونية.
- يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ، كما يتم مشاركه البيانات والمعلومات عبر الإدارة العامة وأقسام رعاية الشباب بالكليات .
- تتوفر الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل في رعاية الشباب بالجامعة.

- تتوفر إلي حد ما الإمكانات المالية والدعم المالي اللازم لاستخدام أسلوب سيجما٦ .
- يوجد إلي حد ما تعاون بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وزملائهم بأقسام رعاية الشباب بالكليات .

- يوجد بعض أشكال التنسيق بين الإدارة العامة لرعاية الشباب وأقسام رعاية الشباب بالكليات

٣. **الاستنتاجات الخاصة بالنموذج المقترح لأسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :**

تم التوصل إلي نموذج مقترح لأسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من خلال تشخيصها لواقع العمل الإداري برعاية الشباب ، ومتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان ، كما يوضحه شكل (٨) .

٤. **الاستنتاجات الخاصة بالبرنامج التدريبي المقترح لتطبيق أسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان :**

- تصميم برنامج تدريبي مقترح لتطبيق أسلوب سيجما ٦ لتطوير

العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان
.

- محتوي البرنامج التدريبي تناسب طبيعة العمل برعاية الشباب بالجامعة وحقق الهدف الذي وضع من أجله .
- الأساليب التدريبية والأدوات المستخدمة ، والإمكانيات كانت مناسبة وساهمت في إنجاح البرنامج التدريبي بدرجة عالية وساعدت في تحقيق هدف البرنامج التدريبي المقترح .
- ساهم البرنامج التدريبي المقترح في تحسين الجانب المعرفي و المهارى والثقافي لدي العاملين برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان .

ثانياً : التوصيات :

في ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة من سلبيات وإيجابيات السياسات الإدارية المتبعة في رعاية الشباب بالجامعة ، ومبادئ أسلوب سيجما ٦ وفي ضوء البرنامج التدريبي يوصي الكاتب بما يلي :

- تطبيق النموذج المقترح لأسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري في رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان.
- أن تتولي الإدارة العليا إيجاد آلية وأساليب إدارية وتقنية تسهم في تنفيذ عمليات أسلوب سيجما ٦ المتعلقة بعمليات التصور المقترح .
- نشر ثقافة سيجما ٦ بين القيادات الإدارية وأخصائي رعاية الشباب بالجامعة من خلال دورات الصقل والتدريب، وإكساب العاملين برعاية الشباب المعرفة في مجال سيجما ٦ بصفة عامة ومنهجية (*DMAIC*) بصفة خاصة، وكذلك الأساسيات التي يقوم عليها أسلوب سيجما ٦ ومدي أهمية وفائدة تطبيق هذا الأسلوب في رعاية الشباب بالجامعة.
- العمل علي إيجاد مقومات تنظيمية تساعد علي تطبيق أسلوب سيجما ٦ في رعاية الشباب بالجامعة وذلك من خلال اعتماد الهيكل البنائي للتصور لمقترح .

- إجراء المزيد من الدراسات العلمية والبحوث المتعلقة بأسلوب سيجما ٦ كاتجاه إداري حديث ، والاستعانة بنتائج تلك الدراسات في تطوير الأداء داخل رعاية الشباب بالجامعات المختلفة.

- تفعيل دور الباحثين والدارسة العلمي في الارتقاء والنهوض بمستوى الأداء الإداري بالمؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية.
- تطبيق مثل هذه الدراسة على مؤسسات أخرى مثل الأندية الرياضية ومراكز الشباب ومديريات الشباب والرياضة .

المراجـــــع

- أولاً : المراجع العربية .
- ثانيا : المراجع الأجنبية .

المراجع

- **أولاً : المراجع العربية :**

١. إبراهيم طه العجلوني : تطبيقات سيجما ٦ في كلية تقنية ، رسالة ماجستير جامعة دمشق، ٢٠٠٦م .

٢. إبراهيم طه العجلوني : سيجما ٦ كنموذج مقترح لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلي المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٧م.

٣. أحمد الخطيب رداح : الإدارة الجامعية -دراسات حديثة ، الطبعة الأولى مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية ، إربد ، الأردن ،٢٠٠١م.

٤. أحمد فتحي الأفندي : برنامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين ببنها جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٣م

٥. أحمد محمد خضر: دور رعاية الشباب في تحقيق أهداف النشاط الرياضي بجامعة طنطا، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٣م .
٦. إدارة التنظيم والإدارة : البناء التنظيمي – اختصاصات التقسيمات والتنظيمية ، مطبعة جامعة جنوب الوادي ، قنا ، ٢٠٠٢م .
٧. إدارة العلاقات العامة: دليل جامعة جنوب الوادي، مطبعة جامعة جنوب الوادي،قنا، ٢٠٠١م.
٨. إدارة العلاقات العامة: دليل الطلاب الجدد ، مطبعة جامعة جنوب الوادي قنا، ٢٠٠٨م.
٩. أمل سلامة الشامان : تطبيقات سيجما ٦ في المجال التربوي، مجلة الملك سعود،١٨، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، ٢٠٠٥م.
١٠.إيثار عبد الهادي الفيحان ، صلاح عبد حمزة ، السيد سعد فارس : تحسين العملية باستخدام طريقة سيجما ٦ - دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع بابل،

الدارسة منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد ، العدد ٣٧، ٢٠٠٥م .

١١.توفيق محمد عبد المحسن : اتجاهات حديثة في الجودة والقياس – سيجما ٦ وبطاقة القياس المتوازن ، الأيزو٩٠٠١ القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٦م .

١٢.جامعة الدول العربية : مجلس وزراء الشئون الاجتماعية العرب ، التقرير الاجتماعي العربي، القاهرة ، ٢٠٠١م .

١٣.خالد حسين العسيري : تصور مقترح لتطبيق أسلوب سيجما ٦ في إدارة برنامج جلوب البيئي بالمكلة العربية السعودية،رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود،٢٠١٠م .

١٤.خالد سعد عبد العزيز: سيجما ٦ – تطبيقات علي المنشآت الخدمية والصناعية، المكتبة الوطنية ، الرياض ، ٢٠٠٤م

.

١٥.زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري ، الجامعة الأردنية ، الطبعة الأولي، ٢٠٠٩م .

١٦.سمر خليل إبراهيم: مدي توفر مقومات تطبيق سيجما ٦ في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين

جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية – غزة ، ٢٠١١م .

١٧. سينا أحمد الراوي : استخدام منهج سيجما ٦ في ضبط جودة التدقيق الداخلي ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن ، ٢٠١١م .

١٨. طارق صالح المسند : متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني رسالة ماجستير، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ٢٠٠٩م .

١٩. ظافر محمد العمري : تحديات التغيير وإستراتيجية إدارتها ، دراسة تطبيقية علي تجربة شركة الاتصالات السعودية ، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، ٢٠٠١م .

٢٠. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمود نديم : إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها ، ط ١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ٢٠٠٧م .

٢١.عبد الله فرغلي أحمد : تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة أسيوط في ضوء مقومات الجودة الشاملة ، مكتبة كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٤م .

٢٢.عزالدين حسيني سليمان : تقويم أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين ببنها ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٤م .

٢٣.عزالدين كامل إبراهيم : تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان القاهرة ، ٢٠٠٣م .

٢٤.عصام سعيد الثبيتي : واقع التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية ، دراسة استطلاعية ، الرياض رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود ، كلية إدارة الأعمال ٢٠٠٧م .

٢٥.علي أحمد العسيري : متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ٦ لتطوير العمل الإداري بإمارة منطقة عسير ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٩م .

٢٦.عمر علي إسماعيل : سيجما ٦ مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي : بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد٧، العدد ٢١،٢٠١١ م .

٢٧.فيصل معيض القحطاني: إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات المدنية والعسكرية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦م .

٢٨.لحسن عبد الله باشيوة : استشراف عناصر تفعيل إدارة مستقبل مؤسسات التعليم العالي ، مجلة علوم إنسانية ، عدد ٤٣ ، ٢٠٠٩م .

٢٩.ليث علي الحكيم : نحو إمكانية تطبيق مدخل سيجما ٦ المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ، العراق، ٢٠٠٨م .

٣٠.محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط ١ ، عمان دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ٢٠٠٤ م .

٣١.محمد إبراهيم التويجري : التطوير الإداري في الوطن العربي ، ندوة الإصلاح الإداري من منظور إستراتيجي عربي ودولي، دبي ، معهد التنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.

٣٢.محمد إبراهيم الذهبي : بناء مقياس لتقويم الأنشطة الطلابية بجامعة المنصورة من منظور ترويحي، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية جامعة المنصورة ،٢٠٠٥م.

٣٣.محمد أبو الفتوح عبد الحميد : تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية شباب الجامعة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٩م .

٣٤.محمد حمد سالم : إمكانية تطبيق آليات سيجما ٦ لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الإحساء (بنين) رسالة ماجستير، كلية العلوم جامعة الملك عبد العزيز ،٢٠١١م .

٣٥.محمد صالح الزهراني : إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ٦ في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير، ٢٠١٠ م .

٣٦.محمد عبد العال النعيمي : سيجما ٦ أسلوب إحصائي متقدم للوصول إلي أقل خطأ، مجلة العلوم الإحصائية العربية ، العدد الثاني ، ٦٦٢ – ٦٧٣ ، ٢٠١٠م .

٣٧.محمود صديق عبد الواحد : تقويم الأنشطة الطلابية بجامعة أسيوط ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٥م .

٣٨.مصطفي كامل جابر : تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٦م .

٣٩.ممدوح محمود عثمان : تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة ،

دراسة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٧م .

٤٠.نضال حلمي السلايمة : إمكانية استخدام سيجما ٦ لتحسين الأداء الصحي في المركز العربي الطبي ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧م .

- ثانياً : المراجع الأجنبية :

41.Akdog , H , C : Total quality Management Through Six Sigma, Benchmarking, Bench-Marking: An international Journal Vol:14 , No:2 PP 186-201 , 2008 .

42.Al Atiqi . Imad M. &Deshpande. Pradeep B. : Transforming Higher Education With Six Sigma , International Network of Quality Assessment Agencies in Higher Education Biannual Conference in Abu Dhabi, 2009

43.Antony , J & Bhaiji , M . : Key Ingredients For ASuccessful Six Sigma Program , Partnering , Intellingence , newsletter , Aprel issue ,PP.2-25 , 2003 .

44.Antony , J.I . : Six Sigma in the UK Service Organization Results From A Pilot Survey, Managerial Auditing Journal, Vol.19, No.8/9, pp.1006-1013 , 2004 .

45.Benedetto , A .I. : Adapting Manufacturing –Based Six Sigma Methodology To The Service Environment of A Radiology Film Library , Journal of Healthcare Management VOL.48 ,NO.4,PP.263-280, 2003 .

46.Ben hakoma, Mustafa , : Understanding the time Delay In Libyan's Construction Projects using Lean Six Sigma DMAIC methodology, (Master Thesis), Academy of Post Graduate Studies, 2009.

47.Brady, j. : Six Sigma and the University: Teaching, Research, and Meso – Analysis .Doctoral dissertation , The Ohio State University ,UMI Number:3161111 , 2005 .

48.Bruce J. : H.Six Sigma Critical Success Factors , iSixSigma Healthcare . Newsletter ,V3, pp5-15 , 2003.

49.Brue, G. and Launsby, R., Design For Six Sigma, McGraw-Hill, New York , 2002 .

50.Brue, G. : Six Sigma for Small Business, Entrepreneur Press, Media Inc, USA, 2006.

51.Charlotte, B.: Six Sigma , US , is helping People Solve Problems With unknown Solutions, 2007 .

52.Coronad, R. and Antony,J. : Critical Success Factors for the Successful Implementation of Six Sigma Projects in Organizations,TQM Magazine Vol 14 No ,pp.90-120, 2002.

53.Deshpande, P. : Should institutions of higher education embrace six sigma ?, 2003, Available at website : www.six sigma quality.com at : 20-10-2009 .

54.Eckes , G.A. : Six Sigma The Revolution , John Wiley & Sons, New York , p43 , 2001.

55.George , M.I. : lean Six Sigma, Mc Graw-Hill, New York 2004 .

56.Gilbert, E, R : integrating Accelerated Problem solving in to the Six Sigma Process improvement Methodology, A thesis Submitted to the Graduate Faculty of North Carolina state university , 2003 .

57.Goetsch , D.A. : Quality Management, Prentice-Hall , 2006 .
58.Goh , T.N : Improving on the Six Sigma Paradigm , TQM Magazine volume 16 number 4.pp.220-250 , 2004 .
59.Hakeem Khank, Obaidullah : A Study of Critical Success Factor for Six Sigma Implementation In UK Organizations , (Master Thesis), Bradford university, 2005 .
60.Hendersen, K. and Evans, J. : Successful Implementation Of Six Sigma Benchmarking General Electric Company Benchmarking, An International Journal, Vol. 7 No. 4, pp. 260-281 ,2000 .
61.Lazarus, R , and Stamps,B. : The Promise Of Six Sigma, Managed Healthcare Executive, Vol. 12, pp.27–30 , 2002 .
62.Mellahi , Kamel : Critical factor for successful TQM implementation in turkey, evidence from the banking sector, TQM, Vol.12, (no.10), issue, 2004.
63.Pande, P. Neuman, R, and Cavanagh, R. : The Six Sigma Way, McGraw-Hill New York , 2000.
64.Pande , Pand Holpp , L . : What is Six Sigma ? Mcgraw-hill , New York ,U.S.A , 2002 .
65.Pyzedk , T. : The Six Sigma Handbook. New York : McGraw Hill , Inc , 2003 .
66.Pyzdek, T., Keller, P. : The Six Sigma handbook, 3ed, Mc Graw- Hill, New York, 2010 .

67.Raisinghani , M.A. : Six Sigma Concepts, Tools, And Applications, Industrial Management &Data systems vol 105 No 4.pp.480-500, 2005 .

68.Sujar, balachandran, and rammsamy : Six Sigma and level quality characteristics-Astudy on Indian software .industries, AIMS international journal of management, Vol 2, No.1, 2008 .

69.Sung , P.A . : Six Sigma for Quality and Productivity Promotion , Asian Productivity Organization, Tokyo , 2003.

70.Tiem , Darlene Van : Six Sigma and HPT: Mutual Benefits , 2004 □

71.Van Hook , J. : Development a programmatic assessment strategy based on the concepts of leansigma and evaluating selected faculty perceptions of the effectiveness of this strategy.Doctoral dissertation, University of Nebraska. UMI Number:3252823 , 2007.

72.Zu , X.I .Fredendall,L.A and Robbins,T.I. : Organizational Culture and Quality Practices in Six Sigma, The 2006Annual Meeting of the Academy of Management , Atlanta .pp.5-20. , 2006.



السيرة الذاتية

د / وليد رزق بدر عبد الحفيظ

مدير إدارة النشاط الرياضي

جامعة أسوان

١. دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية - قسم الإدارة الرياضية والترويح- كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط ٢٠١٤م.
٢. ماجستير الفلسفة في التربية الرياضية - قسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط ٢٠١٠م.
٣. دبلوم الدراسات العليا في التربية الرياضية تخصص (كرة القدم) كلية التربية الرياضية – جامعة أسيوط بتقدير عام (جيد جداً) ٢٠٠٤م.
٤. بكالوريوس التربية الرياضية تخصص (كرة القدم– سباحة) كلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط بتقدير عام (جيد جداً) ١٩٩٢م.

النشاط في مجال الإدارة -

- عضو مجلس إدارة نقابة المهن الرياضية بأسوان ٢٠٠٥ - ٢٠١٢م .

- مسئول تسجيل واستخراج تراخيص الأندية الصحية وصالات اللياقة البدنية بأسوان من عام ٢٠٠٧م وحتى تاريخه.

النشاط في مجال التحكيم -

- حكم درجة ثالثة للاتحاد المصري لكرة القدم من ١٩٩٢م -١٩٩٥م .
- حكم درجة ثالثة للاتحاد المصري لكرة اليد من ١٩٩٥-١٩٩٧م .

النشاط في مجال التدريب :

- مدير أكاديمية نادي أسوان لكرة القدم الرياضي.
- مدرب ألعاب القوي لفريق مركز شباب بدر ٢٠١٣/٢٠١٤م .
- مدرب بأكاديمية الزمالك لكرة القدم بأسوان ٢٠٠٧ م .
- مدرب منتخب جامعة جنوب الوادي لكرة القدم ١٩٩٨ - ٢٠٠٣م .
- مدرب لياقة بدنية و مساج بفندق أبرواي أسوان ١٩٩٤ – ١٩٩٥م.
- مدرب لياقة بدنية و مساج بفندق جزيرة أسوان ١٩٩٢-١٩٩٣م .
- مدرب سباحة بنادي أسوان الرياضي ١٩٩٢ - ٢٠٠٥م .